



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FUNÇÃO, ESTRUTURA E DINÂMICA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING NAS AGÊNCIAS DE MODELOS

AUTORA: Ana Marta Marques Pereira

ORIENTADOR: Professor Nuno Farinha

RESUMO: *esta dissertação tem como objetivo perceber como funcionam as agências de modelos em Portugal continental e sugerir através dos dados recolhidos qual a função, estrutura e dinâmica que o departamento de marketing deve ter dentro das mesmas.*

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, JULHO 2017

AGRADECIMENTOS

Por muito que nos digam que é um trabalho duro, que leva tempo e que nos vai dar completamente a volta a cabeça só percebemos o que realmente é quando passamos por isso e nos deparamos com os obstáculos mais incrédulos que alguma vez poderíamos imaginar. Se eu achava que um dia ia escrever uma dissertação? Não! Era a primeira a fugir ao tema e a dizer que não o queria fazer porque não me achava capaz, mas a verdade é que consegui, terminei e devo isso a algumas pessoas que acompanharam o meu trajeto, nem sempre desde o início mas sem dúvida até ao fim.

Para começar agradeço de coração cheio ao meu orientador que esteve presente e foi incansável desde o primeiro dia. Em certas alturas acho que acreditou mais ele em mim do que eu própria e sempre que me apeteceu desistir e que nada fazia sentido foi graças a ele que juntos conseguíamos arranjar uma maneira de dar a volta e fazer o trabalho avançar. Foi sem dúvida o meu principal apoio e um braço direito por responder aos e-mails rápido e direto, mostrar-se sempre disponível e compreensível. Foi, sem sombra de dúvidas, graças à sua ajuda que este trabalho foi concluído com sucesso. À professora Vera Colaço e ao professor Pedro Mendes um grande obrigada por se terem disponibilizado desde o início para ajudar no que fosse necessário com os meios que tinham disponíveis e com palavras de motivação.

Quero agradecer também, do fundo do meu coração, aos meus pais por me terem apoiado desde o início na minha decisão de querer fazer este mestrado e por serem incansáveis comigo. Sempre me mostraram que desistir é para os fracos e que se me meti no desafio é para o levar até ao fim custe o custar, o resultado final vai sempre ser melhor do que o esperado. Agradeço também à minha melhor amiga por ter dedicado o seu tempo a ouvir as minhas lamúrias e a ler sem cansaço tudo o que escrevia. Ao meu namorado, pelas horas que quis desistir e me fazia ver que era capaz e que ia dar o meu melhor.

Por último, e não menos importante, quero agradecer a todas as agências e contactos pessoais que me ajudaram nas respostas para que este trabalho fosse concluído com sucesso, sem vocês não conseguiria chegar aos resultados finais.

ÍNDICE

Agradecimentos	3
Índice.....	4
Índice de tabelas	7
Índice de ilustrações	7
Lista de anexos	7
Resumo.....	8
Abstract.....	9
Introdução.....	10
1. Revisão da literatura	13
1.1 Introdução ao marketing.....	13
1.2 Papel do marketing nas organizações.....	14
1.3 Duplicidade da função do marketing nas organizações	16
1.3.1 Marketing como atitude e cultura da empresa	16
1.3.2 Estratégias e técnicas do marketing	18
1.4 Estrutura e dinâmica da função de marketing.....	23
1.4.1 Funções do departamento de marketing	24
a) Estratégia, plano de marketing, implementação e controlo	24
b) Vendas	25
c) Estudos de mercado	26
d) Comunicação	27
2. Quadro síntese da investigação.....	29

3. Metodologia	31
3.1 Objetivo	31
3.2 Estratégia	32
3.2.1 Estudo exploratório	32
3.2.2 Método qualitativo	32
3.3 Método de seleção de dados	33
3.3.1 População.....	34
3.3.2 Amostra/ intervenientes	34
3.4 Método de recolha de dados	35
3.4.1 Recolha das entrevistas.....	36
3.5 Método de tratamento de dados	41
4. Análise e discussão dos resultados	43
4.1 Função marketing	43
4.1.1 Objetivo de uma agência de modelos	43
4.1.2 Clientes	45
4.1.3 Departamentos essenciais na agência.....	46
4.1.4 Importância do departamento de marketing.....	47
4.1.5 Atividades do departamento de marketing	49
4.2 Estrutura e dinâmica	52
4.2.1 Estratégias	52
4.3 Vendas	53
4.4 Estudos de mercado	55
4.5 Comunicação	56
5. Conclusões/ Recomendações.....	59

6.	Limitações/ Pistas de investigação futura	63
7.	Referências bibliográficas	64
8.	ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Relação de cada “pê” com “cê”	23
Tabela 2 - Método de seleção de dados - Entrevistas.....	37
Tabela 3 - Elementos e departamentos E1.....	38
Tabela 4 - Elementos e departamentos E2.....	39
Tabela 5 - Elementos e departamentos E3.....	40

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Elementos do processo de comunicação.....	28
Ilustração 2 - Modelo de análise.....	29
Ilustração 3 - Tratamento de dados - Esquematização	42

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Conteúdo de um plano de marketing	67
Anexo 2 – Esquema de condução de um estudo de mercado.....	68
Anexo 3 - E-mail geral para pedido de entrevista	69
Anexo 4 - Guião geral da entrevista	70
Anexo 5 - Transcrição das entrevistas em Word	73
Anexo 6 - Grelha de avaliação.....	91

RESUMO

Ao longo dos anos o marketing tem sofrido imensas alterações estando hoje direcionado para a satisfação das necessidades dos clientes. O principal objetivo de qualquer empresa está em chegar aos seus clientes e perceber o que estes querem para poderem colocar à sua disponibilidade os produtos ou serviços que estes necessitam.

Este estudo baseia-se em compreender qual a função e estrutura que o departamento de marketing deve ter dentro de uma agência de modelos, sendo o objetivo central “identificar a função e estrutura do departamento de marketing em agências de modelos”.

Assim a revisão da literatura é constituída pelos seguintes pontos: introdução ao marketing, papel do marketing nas organizações, marketing como atitude e cultura da organização, estrutura e dinâmica do departamento de marketing.

O estudo foi elaborado com base no método qualitativo, através de entrevistas, onde a amostra foi não probabilística, a partir de cinco entrevistas, três a diretores de três agências de modelos e as outras duas a dois contactos diretos que já estiveram envolvidos com agências de modelos.

Este estudo torna-se essencial para perceber como funcionam as agências de modelos, se existe o departamento de marketing podendo sugerir-se quais as funções e melhor estrutura que este departamento pode ter nesta área. O sucesso a longo prazo de uma empresa pode depender de como o marketing é desenvolvido dentro das mesmas.

Palavras-chave: Introdução ao Marketing; Papel do Marketing nas Organizações; Marketing como Atitude e Cultura; Estrutura e Dinâmica do Departamento de Marketing

ABSTRACT

Over the years marketing has undergone immense changes and is now directed to the satisfaction of customers' needs. The main goal of any company is to reach out to their customers and realize what they want to be able to put the products or services they need at their disposal.

This study is based on understanding the function and structure that the marketing department should have within a modeling agency, the central objective being "to identify the role and structure of the marketing department in modeling agencies".

The literature review consists of the following points: introduction to marketing, role of marketing in organizations, marketing as attitude and culture of the organization, structure and dynamics of the marketing department.

The study was based on the qualitative method, through interviews, where the sample was non-probabilistic, from five interviews, three to directors of three model agencies and the other two to two direct contacts that were already involved with agencies models.

This study becomes essential to understand how the model agencies work, if there is a marketing department and can suggest what functions and structure this department can have in this area. The long-term success of a business may depend on how marketing is developed within them.

Keywords: Introduction to Marketing; Role of Marketing in Organizations; Marketing as Attitude and Culture; Structure and Dynamics of the Marketing Department

INTRODUÇÃO

A escolha do tema parte da ausência¹ do departamento de marketing encontrada numa agência de modelos ou falta de conhecimento da sua importância por parte das mesmas. Por isso, o foco deste trabalho está em perceber como é que o marketing pode influenciar positivamente as agências de modelos, em Portugal.

O domínio no qual este trabalho se situa é o marketing, ou seja perceber quais as funções, estrutura e dinâmica que um departamento de marketing deve ter, de modo a contribuir positivamente para o desenvolvimento e sucesso de uma agência de modelos.

De uma forma generalizada uma agência consiste numa empresa especializada na prestação de serviços. Entende-se que uma agência de modelos compreende uma sociedade que presta como serviço o comprometimento da representação dos seus modelos, podendo estes ser: homens, mulheres, crianças, ou até mesmo animais.

Pode assim dizer-se que a agência de modelos funciona como um intermediário de relações entre os seus agenciados e clientes, tendo como finalidade promover o interesse para ambas as partes.

Compreende-se que a finalidade da agência de modelos consiste em atender às satisfações dos seus clientes e posicionar-se da melhor maneira no mercado, procurando assim destacar-se, através dos seus modelos, da sua concorrência sendo que, para isso deve ter como carteira a mais diversificada gama de pessoas de maneira a que consiga responder a toda a procura existente no mercado.

O Mercado, segundo Pires (2008), é entendido como uma organização onde os vendedores e compradores estabelecem uma relação com objetivo de realizarem uma transação benéfica para ambos.

¹ A ausência do departamento foi detetada pela investigadora num estágio realizado pela mesma no período de três meses, de outubro de 2016 a janeiro de 2017, na agência de modelos Gold Models.

O marketing é definido por Kotler & Armstrong (2007) como um processo social entre indivíduos ou grupos que obtêm o que precisam e querem através da criação e troca de valores.

Também é importante realçar que o foco do marketing mudou de um marketing transacional para um marketing relacional, isto é, o poder de decisão que antigamente estava controlado pelas marcas, que podiam produzir produtos ou serviços para determinado grupo de consumidores, hoje já não se verifica. Hoje o poder de decisão está nas mãos dos consumidores e as marcas procuram ser a sua primeira escolha. O problema com o qual nos deparamos é que, com a vasta gama de escolhas pelas quais o consumidor vai poder optar vai ter sempre como escolha aquela que melhores condições lhe promete e pelo preço mais baixo. (Bhardwaj, 2007). É por isso, que as organizações hoje procuram criar, manter e desenvolver relações de longo prazo com os seus clientes.

Com base no que foi apresentado acima, a questão central para este estudo é: **“Que função, estrutura e dinâmica deve ser apresentada para a área do marketing no negócio das agências de modelos?”**

O objetivo central do tema consiste em compreender a função e estrutura do departamento de marketing em agências de modelos, sendo os objetivos específicos deste tema:

- Estudar no setor a função marketing;
- Compreender e definir a estrutura e dinâmica desta área mais recomendável para este setor.

O presente estudo será estruturado segundo os seguintes capítulos. No primeiro capítulo faz-se a revisão da literatura onde serão apresentadas investigações realizados por atores no que diz respeito à temática em estudo. A estruturação deste capítulo teve como base o afunilamento, ou seja, parte-se de um subcapítulo geral, como introdução ao marketing e o papel do marketing nas organizações, seguindo-se para a duplicidade da função de marketing onde se falará do marketing como atitude e cultura da empresa e das técnicas e estratégias marketing. Tendo em consideração que

o foco do tema é o departamento de marketing existe o capítulo sobre a estrutura e dinâmica da função marketing, assim como das funções do departamento de marketing.

No segundo capítulo será elaborado o quadro síntese que tem como base a revisão de literatura e servirá de apoio para a elaboração dos capítulos seguintes. O terceiro capítulo consiste na metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo. A investigação utilizada para este estudo vai ser aplicada, qualitativa e exploratória. Aplicada porque o principal objetivo consiste em gerar novos conhecimentos para aplicação prática. Qualitativa interpretando fenómenos entre duas variáveis (departamento de marketing e agências de modelos). E, por último, exploratória porque procura familiarizar-se com um assunto pouco explorado para torná-lo mais explícito e com isso possibilitar a formulação de hipóteses através de estudos de caso. Dentro deste capítulo existem cinco subcapítulos como: objetivo, estratégia, método de seleção de dados, método de recolha de dados e o método de tratamento de dados.

O quarto capítulo contém a análise e discussão dos dados recolhidos, onde serão discutidos, tendo como base a revisão da literatura e os dados recolhidos, as opiniões e os factos permitindo à investigadora chegar a uma conclusão. No capítulo cinco serão elaboradas as conclusões, o capítulo seis irá conter pistas para futuras investigações assim como algumas recomendações, seguindo-se do capítulo sete com as referências bibliográficas que foram seguidas de acordo com as normas da APA 2016, e por último é apresentado o capítulo oito com os anexos.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Introdução ao marketing

A Associação Americana de Marketing (AAM) (2015) define o marketing como sendo “atividade ou conjunto de práticas e processos que se propõe a criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que transmitam valor, quer para os seus consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Segundo Smith (1776) o foco do marketing consiste em atingir as capacidades da organização juntamente com a satisfação do cliente. Para que isto aconteça qualquer organização deve estar estimulada para o desejo de querer satisfazer os seus clientes.

Por outro lado, Pires (2008) descreve que o marketing constitui, tanto para as organizações como para os indivíduos que nela trabalham, os valores, as técnicas e os programas de ação que causam impacto para todas as áreas funcionais dentro da mesma.

Com base no autor, os comportamentos dos indivíduos pertencentes à organização devem assegurar que tudo dentro desta funciona de modo a que a sobrevivência e o sucesso sejam atingidos com eficácia. Por isso, a relação dentro da organização também influencia a relação que existirá entre o mercado e a organização. Assim sendo, o marketing compreende a gestão da relação entre os funcionários da organização, assim como, da organização com o mercado tendo ambas a finalidade de alcançar os objetivos traçados para satisfazer as necessidades que o mercado apresenta.

Para reforçar a ideia de que a relação com o consumidor é importante, Kotler (2003) define o marketing como sendo a função organizacional que procura responder às necessidades do mercado. No sentido de responder a essas necessidades, a organização tem de definir quem é o seu público-alvo e adaptar os seus produtos e serviços ao que estes procuram.

Posto isto, podem encontrar-se dezenas de definições sobre o que é o marketing e quais as suas funções. No entanto, cada uma delas tem a sua contribuição para a compreensão e utilização prática da mesma nas empresas.

1.2 Papel do marketing nas organizações

Após apresentada a definição do que é o marketing, torna-se crucial perceber qual o seu papel dentro das organizações. Assim sendo, segundo Drucker (2001), o objetivo central do marketing nas organizações consiste em reduzir o esforço da venda, ou seja, a organização deve conhecer e entender o cliente de maneira a que o produto ou serviço seja adequado às necessidades dos consumidores e se venda por si.

Para que a organização consiga alcançar o sucesso é necessário que todos os inseridos nesta estejam de acordo e focados em atender e satisfazer os clientes (Kotler, 2003).

Por outro lado, Pires (2008) defende que as organizações desenvolvem as suas atividades de marketing com a finalidade de atingir objetivos previamente traçados. Esses objetivos são desenhados num plano, normalmente idealizado para um ano, que pode ao longo do tempo ser adaptado de acordo com os resultados estipulados. Exemplos desses objetivos são: volume de vendas, quota de mercado, notoriedade, entre outros.

O autor reforça ainda que o marketing dentro de uma organização é desenvolvido no sentido de satisfazer as necessidades do mercado para o qual vai atuar. Para isso, é necessário que a organização conheça bem o seu mercado e saiba exatamente onde e como deve atuar tendo em vista o aumento do seu sucesso.

Segundo Pires (2008) o marketing não se desenvolve apenas nas organizações sem fins lucrativos, a necessidade nestas organizações são evidentes pois, são organizações que necessitam de identificar quais os produtos/ serviços que mais se adequam ao mercado desenvolvendo assim ações que possibilitam a comercialização desses. No entanto, o marketing aplica-se a qualquer organização que tenha algo para oferecer ao mercado.

Para reforçar qual o papel do marketing nas organizações McDonald & Wilson (2008) descrevem que o sucesso, compreendido como “crescimento contínuo que é gerado pelas ações ganhas” e “valor do capital das ações”, das organizações é gerado a longo prazo e depende de quatro processos:

1 – Esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D): empresas que têm um departamento de marketing que se foca na segmentação do mercado para determinado produto ou serviço;

2 – Operações de excelência: as estratégias de marketing devem ser claras e definir a eficiência operacional no que diz respeito à satisfação dos clientes;

3 – Cultura organizacional: Organização que incentive os seus colaboradores a serem criativos e empreendedores;

4 - O departamento de marketing deve ser formado por profissionais da área e não por elementos que tenham como base outras áreas de estudo.

No que diz respeito às pequenas organizações McDonald & Wilson (2008) não consideram como imprescindível a existência de um departamento de marketing formalizado. Assim, organizações que não tenham diversificação de clientes podem ter um departamento não especializado responsável pela análise, planejamento e controle de processos.

No entanto, relativamente às grandes organizações, para McDonald & Wilson (2008), a existência do departamento de marketing continua a não ser essencial pois uma administração de produtos pode ficar a cargo de um engenheiro, a determinação de preços por um gestor, a distribuição pode ser conduzida por especialistas em logística, assim como as vendas e publicidade podem ficar sob a responsabilidade do gerente de vendas.

Esta ideia é funcional e faz sentido caso a empresa esteja a iniciar-se e não exista um grande capital financeiro para investir em departamentos pois, como já foi referido nos pontos anteriores, caso as funções não sejam entregues a alguém especializado na área, a probabilidade de existir sucesso na organização é baixa, ou praticamente nula.

O que os autores querem mostrar é que as organizações sem departamento de marketing são funcionais, no entanto a taxa de sucesso é mais baixa do que aquelas que investem em profissionais da área.

Com o crescimento de uma organização, tanto no que diz respeito à gama de produtos como ao tipo de clientes, a pressão competitiva começa a aumentar assim como a turbulência ambiental. Quando estamos perante estes casos torna-se necessária a existência de uma administração direcionada para o marketing tendo como única função o controlo. Caso contrário há perigo da organização estar a produzir o produto com uma técnica brilhante mas aquém no que diz respeito à comercialização (Mcdonal & Wilson, 2008).

Assim, o papel do marketing parece ser fundamental para a organização, quer esta seja micro ou macro, porque é através do marketing que esta consegue definir e explicar todas as exigências provenientes dos diversos grupos de clientes e assim criar valor para os mesmos (Mcdonal & Wilson, 2008). Mais, o que verifica do exposto, a função de marketing, pode tornar-se mais eficaz se existir um departamento que faça a gestão desta importante área funcional, sendo este o ponto que será abordado a posteriori.

1.3 Duplicidade da função do marketing nas organizações

1.3.1 Marketing como atitude e cultura da empresa

O papel do marketing nas organizações tem vindo a evoluir ao longo dos anos. Inicialmente a função do marketing era confundida com a função de vendas e com o passar dos anos foram sendo agregadas outras formas de comunicação que tinham como objetivo apoiar o trabalho dos vendedores. Com a evolução dos mercados as empresas começaram a sentir necessidade de ajustar as suas estratégias aos consumidores e a responder ao que estes procuravam através da oferta de produtos mais específicos a preços acessíveis (Lindon et al., 2011).

Uma empresa para ter sucesso no mercado, segundo Lindon et al., (2011) necessita de marcar o seu posicionamento através da sua atitude e cultura.

Com isto, a atitude do marketing numa empresa caracteriza-se pela preocupação que esta tem pelos seus clientes com a finalidade de se ir adaptando ao que estes procuram e assim agir da forma mais eficaz. Para que tal aconteça, Lindon et al. (2011) definem que em primeiro lugar a empresa tem de conhecer o seu cliente, perceber qual a sua necessidade absoluta e preparar a sua ação de marketing; Em segundo deve adaptar-se, isto é, não contrariar os hábitos dos seus clientes e procurar satisfazer as suas necessidades e preferências através de uma linguagem eficaz; E, em terceiro lugar, deve influenciar o seu cliente na tentativa de modificar as suas atitudes e comportamentos no sentido de favorecer a organização.

A atitude do marketing, segundo Lindon et al. (2011) consiste na tomada de decisões em função do consumidor. Com isto, os responsáveis das empresas não devem ter como base das decisões as suas ideias, mas sim adaptarem-se aos consumidores e produzirem aquilo que estes procuram. Para que tal aconteça, a atitude exige humildade e distanciamento. O que os autores procuram demonstrar aos responsáveis das organizações é que para conseguirem chegar aos consumidores tem de respeitar os seus hábitos e opiniões tentando deixar de lado as preocupações técnicas e financeiras que podem conduzir a um falso raciocínio.

No que diz respeito ao comportamento que permite caracterizar a atitude do marketing e com isto construir a cultura da empresa, Lindon et al. (2011) recomendam aos responsáveis das empresas evitarem a miopia do marketing, isto é, ver para além do produto, procurarem manter a proximidade com o cliente não só através de estudos de mercado mas também acompanhando todos os processos de fabrico para que tenham conhecimento de como tudo é construído. As decisões devem ser tomadas sobre factos e não por opiniões, o espírito crítico, a síntese e antecipação devem ser passos a manter dentro da organização. As estratégias de marketing tem de ser coerentes, assumir riscos, sendo que os gestores desta função devem acompanhar assiduamente a concorrência. O marketing tem de ser assumido como cultura da empresa e é importante que todos dentro da organização tenham a noção da proximidade com o cliente, pois é esta que constitui a missão de qualquer empresa.

1.3.2 Estratégias e técnicas do marketing

No sentido de elaborar uma estratégia de marketing, Lindon et al. (2011, p. 33) sugerem que as empresas devem responder as seguintes questões:

- *Quais são os objetivos de marketing (vendas, quota de mercado, etc.)?*
- *Quais são os concorrentes atuais?*
- *Quais os segmentos de mercado a atacar e, nestes segmentos quais os alvos de marketing (públicos a conquistar e fidelizar)?*
- *Qual o posicionamento a reter ou seja que posição ocupar na mente dos clientes*
- *Qual o marketing mix ou seja quais os meios a utilizar produto preço distribuição e comunicação?*

Com as respostas às questões anteriores, o diretor de marketing elabora a estratégia adequada à empresa que terá de ser validada pela direção geral da mesma (Lindon et al., 2011).

As técnicas de marketing apareceram e desenvolveram-se no sentido de responderem ao mercado e as empresas sentiram a necessidade de procurar conhecer, adaptar-se e agir sobre os novos mercados. Para as empresas de pequenas dimensões os dirigentes conseguem acompanhar os clientes, conhecendo-os individualmente, e adaptar os produtos, preços e até mesmo a ação comercial a estes, sendo que, as técnicas utilizadas não precisam de ser muito desenvolvidas. No entanto, quando se trata de empresas industriais as vendas são realizadas por intermediários e a comunicação é feita pelos media. Para estas empresas os meios tradicionais, isto é, que são utilizados em empresas de pequenas dimensões, não são suficientes sendo que são necessárias técnicas mais complexas como: estudos de mercado, decisões da empresa (métodos de procura, fixação de preços, novos produtos), e meios de comunicação (publicidade, vendas, merchandising, marketing relacional, técnicas de promoção, patrocínios e o mecenato) (Lindon et al., 2011).

A função do marketing tem-se tornado cada vez mais complexa, segundo Lindon et al. (2011) o marketing passou de extensivo (abertura de novos mercados) para

intensivo (desenvolvimento da quota de cliente) o que o torna numa função mais difícil de executar e arriscada, e para a sua correta execução são necessárias iniciativas audaciosas com fortes proposições.

Os clientes cada vez estão mais cultos, informados e com um maior número de experiência de consumo o que torna difícil para as empresas criar produtos diversificados e que respondam às suas necessidades. O excesso de oferta e a grande semelhança de produtos e serviços faz com que as empresas precisem de um marketing com domínio perfeito que tenha conhecimento da utilização de todas as técnicas e que essencialmente seja dirigido por especialistas (Lindon et al., 2011).

Tendo em conta Lindon et al. (2011) uma das questões que a empresa deve responder para a elaboração da sua estratégia está relacionada com o marketing-mix. Com isto, Kotler (2013) define que o marketing-mix, ou conhecido como os 4 “pês” (produto, preço, ponto de venda e promoção) tem como objetivo criar impacto nos consumidores e aumentar as suas vendas, sendo por isso relevante perceber a utilidade de cada um.

Produto: A empresa aspira a oferecer ao mercado um produto ou serviço que seja capaz de satisfazer as necessidades deste assim como diferenciar-se do que a concorrência tem para oferecer (Kotler, 2013).

Preço: Dos 4 “pês” é aquele que mais difere dos outros, pois enquanto os outros criam custos, este produz lucro. A empresa procura o lucro mais elevado através da fórmula $(\text{lucro} \times \text{custos} / \text{custos})$ (Kotler, 2013).

Segundo o autor, o consumidor deve ter liberdade de escolha através da existência de uma variada gama de produtos a diversos preços, podendo assim selecionar aquele que mais benefícios lhe traz.

Ponto de venda (distribuição): As empresas tem de decidir qual a disposição dos seus produtos de acordo com o ponto de venda, assim como o público-alvo para quem se está a direccionar. As vendas podem ser feitas de duas formas: através da venda direta – venda diretamente ao consumidor final; ou através de intermediários, ou seja, retalhistas (Kotler, 2013).

Nos dias que decorrem o desafio que as empresas encontram consiste em levar os consumidores às lojas uma próxima vez. Tendo em conta a evolução da tecnologia e com a facilidade das compras *online*, os consumidores tendem a fugir da compra designada como física e assim não ter de esperar em filas ou ser sujeito a um mau atendimento. Existem seis tipos de canais que o consumidor pode recorrer sem ter de ir à loja: catálogos que recebe em casa; ofertas de venda direta que chegam pelo correio; programas de compra transmitidos na televisão; ofertas descritivas em jornais, revistas, radio ou na televisão; ofertas que chegam por telefone; ou encomendas *online* (Kotler, 2013).

Promoção: Este “pê” é a ferramenta capaz de levar a mensagem até ao público-alvo englobando-se em cinco fases: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto (Kotler, 2013).

1. Publicidade

É o meio mais poderoso que permite ao consumidor ter conhecimento de uma empresa, produto, serviço ou ideia. Os gastos que são realizados em publicidade tem de ser controlados, pois esta ferramenta utilizada com criatividade permite que a empresa ganhe espaço na mente do consumidor e por sua vez vantagem competitiva (Kotler, 2013).

Uma publicidade tem maior impacto quando o alvo é restrito, fazendo com que a empresa consiga ter investimento em vez de despesa com o anúncio. A melhor maneira de medir a taxa de rentabilidade do investimento é através do ROAI (*return on advertising investmente*). Através desta medição a empresa consegue saber das pessoas às quais sujeitou ao anúncio quantas pediram mais informações ou fizeram encomendas. Esta técnica é mais utilizada no marketing direto através da divisão do número e o valor total das encomendas pelo total de custos (Kotler, 2013).

Schultz & Walters (1997) defendem que deve existir métodos de controlo experimental para avaliar qual o efeito puro do anúncio, porque na altura em que a publicidade é lançada pode existir em simultâneo aumento de preços, promoção de

vendas ou campanha agressiva de relações públicas e caso não se faça o controlo experimental nunca se irá saber qual o impacto real da publicidade.

Posto isto, Kotler (2013) considera que a publicidade envolve a tomada de decisão nos cinco “M”: Missão, mensagem, “media”, meios (dinheiro) e medida.

A missão deve ter como base as seguintes perguntas: a campanha destina-se a informar, persuadir ou fazer lembrar os consumidores escolhidos como alvos? Consciência, interesse, desejo ou ação; a mensagem tem de ser criativa e criar impacto no alvo; o conteúdo que envolve a mensagem tem como decisão qual o “media” que será utilizado; a melhor forma de gastar dinheiro em publicidade é estabelecer um orçamento com objetivos e tarefas. A empresa escolhe quem quer atingir, com que frequência e qual o impacto qualitativo; por último, a melhor medida a ser utilizada é saber qual o impacto da publicidade nas vendas (Kotler, 2013).

De acordo com Kotler (2013), a publicidade pode ser feita internamente, tendo em conta estes fatores, ou por uma empresa externa. Tudo depende do orçamento que a empresa esteja disposta a investir.

2. Promoção de vendas

Kotler (2013) defende que a maioria da publicidade não é refletida logo nas vendas atuando primariamente na mente dos consumidores e só depois no comportamento.

De acordo com o autor, existem dois tipos de promoções: promoção nos clientes – estas fazem com que as empresas sofram grandes oscilações no sentido que os compradores comprem bastante na altura das promoções mas quando estas acabam, para dar início a outra, ou por outro motivo, as vendas caem sendo os produtos dos concorrentes escolhidos; e a promoção junto do consumidor – os consumidores associam um conjunto de marcas que consideram aceitáveis e dentro destas optam por aquela que oferece o preço mais baixo. Estas promoções devem ser realizadas quando se quer aliciar o comprador para um novo produto dando assim um maior destaque a este e atraindo novos consumidores, sendo que, para alguns observadores, as promoções apenas servem para as empresas perderem dinheiro (Kotler, 2013).

3. Relações Públicas

As relações públicas, segundo Kotler (2013) podem ter um impacto muito grande na área do marketing dispondo de sete ferramentas essenciais reconhecidas pela sigla PENCILS (publications, events, news, community involvement activities, identity media, lobbying activity e social responsibility activities):

Publicações (revistas de empresa, relatórios anuais, brochuras de ajuda ao cliente); eventos (patrocínio de eventos, feiras de amostras); notícias (historias favoráveis acerca da empresa, pessoas que compõem, produtos); atividade comunitárias (contribuições de tempo e dinheiro para a ajudar a suprir necessidades de comunidade local); identidade (impressos da empresa, cartões de visita, normas de vestuário); pressão (esforços para promover legislação favorável ou para dissuadir a aprovação de leis e normas desfavoráveis); responsabilidade social (procurar que a empresa tenha uma boa reputação na área da responsabilidade social) (Kotler, 2013).

A maioria dos gastos em RP representam investimentos sólidos destinados a criar e mostrar uma imagem positiva no mercado escolhido como alvo.

4. Força de vendas

É considerado por Kotler (2013) como uma das ferramentas mais caras do marketing por envolver trabalho no terreno. As empresas que tem pessoas dedicadas às vendas tendem a ter um maior efeito do que aquelas que apenas utilizam anúncios ou ofertas, pois a pessoa que vai vender de forma direta e pessoal consegue ter maior controle no cliente e persuadi-lo a comprar algo através da demonstração. O melhor método de controlo das forças de vendas consiste em um plano onde está inserido o tempo e as tarefas que o vendedor tem para cada ação que pratica.

5. Marketing direto

Consiste numa base de dados que tem como finalidade a chegada ao consumidor final de forma individual. A base de dados contem informação particular de cada consumidor e permite à empresa adequar as suas estratégias para cada cliente. Através

do armazenamento de dados a empresa cria adapta as suas estratégias de modo a melhorar a sua resposta para o mercado (Kotler, 2013).

Sumariamente, a empresa tem de saber definir os quatro “pês” no entanto, segundo Kotler (2013) esta antes de os delinear deve ter em conta as necessidades do consumidor e a forma mais fácil de o fazer. O autor sugere que a cada “p” se atribua um “c”, como mostra a tabela a baixo.

Tabela 1 – Relação de cada “pê” com “cê”

Produto	Valia para o consumidor
Preço	Custo para o consumidor
Ponto de venda	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Criação própria

Como foi defendido nos pontos anteriores a função de marketing apresenta uma grande relevância para o sucesso das empresas. No ponto seguinte serão desenvolvidas quais as funções que o departamento de marketing deve realizar dentro das empresas.

1.4 Estrutura e dinâmica da função de marketing

Como foi abordado no ponto anterior, a função de marketing tem uma grande importância para as empresas e com isto a constituição do seu departamento deve ser realizada. Neste ponto será abordada a dinâmica desta função.

O departamento de marketing deve constituir um papel forte dentro da empresa, pois é através deste que o negócio conseguirá ter um melhor desempenho. O desempenho do negócio pode ser influenciado de duas formas: direta, onde os benefícios das funções de marketing fluem imediatamente; ou indireta, esta resulta quando a função do marketing é forte e aumenta a orientação para o mercado. (Verhoef & Leeflang, 2010)

Segundo os autores, o departamento de marketing não é de carisma obrigatório dentro de uma empresa. No entanto, a existência desta área traz benefícios internos assim como vantagens respetivamente a outras empresas. Especialistas em marketing dentro de uma empresa podem acrescentar valor à mesma assim como criar relações de proximidade com o cliente.

1.4.1 Funções do departamento de marketing

As atividades correspondentes ao departamento de marketing podem variar de acordo com as empresas, segundo Lindon et al. (2011) esse conjunto de atividades é constituído por:

- a) Estratégia, plano de marketing, implementação e controlo
- b) Vendas
- c) Estudos de mercado
- d) Comunicação

a) Estratégia, plano de marketing, implementação e controlo

Para Lindon et al. (2011), a função do departamento de marketing está centrada na formulação de estratégias, elaboração de planos e orçamentos, assim como a coordenação e controlo destas atividades. No entanto, Kotler & Armstrong (2007) reforçam que o primeiro passo deve ser a definição da missão e objetivos gerais para que, a partir destes se inicie a estratégia de marketing.

No que diz respeito à formulação de estratégia, Kotler & Armstrong (2007) defendem que o principal foco das empresas deve ser o cliente sendo que todas as estratégias que esta adota devem estar centradas na satisfação das necessidades dos clientes, assim como na criação de valor para os mesmos.

No seguimento da elaboração da estratégia Kotler & Armstrong (2007) consideram quatro pontos principais para a sua construção: Segmentação do mercado, definição do mercado alvo, diferenciação e posicionamento.

De forma sintetizada, a segmentação do mercado, é formada pelos consumidores que reagem de forma similar a determinado conjunto de esforços de marketing, podendo ser agrupados fatores demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais (Kotler & Armstrong, 2007).

Por sua vez, a definição do mercado alvo implica avaliar a atratividade de cada segmento, sendo que estes devem ter como base a criação de valor a longo prazo. Depois de escolher em que mercados quer entrar a empresa tem de decidir qual a

posição que quer ocupar na mente do consumidor para que se consiga diferenciar da concorrência (Kotler & Armstrong, 2007).

Relativamente ao departamento de marketing, Kotler & Armstrong (2007) englobam quatro funções: 1 - análise da situação da empresa, designada como análise SWOT, onde são avaliadas as suas forças, fraquezas, oportunidade e ameaças; 2 - plano de marketing consiste no delineamento de como a empresa vai alcançar os seus objetivos (anexo 1); 3 - a implementação, que consiste na transformação dos planos definidos em ações com a finalidade de alcançar os objetivos previamente traçados; e por último, o controlo com medidas que permitem assegurar o alcance dos objetivos traçados.

Para a elaboração das estratégias e planos de marketing, Lindon et al. (2011) designam os responsáveis por gestores, podendo ser de produto ou de mercado, consoante o negócio da empresa. Os gestores são responsáveis por prepararem e recomendarem quais as estratégias e os planos de marketing mais adequados, sendo que estes tem de ser aprovados por um superior hierárquico – diretor de marketing. Após a aprovação, o gestor tem de acompanhar e controlar todas as ações que recomendou.

b) Vendas

Como segunda atividade da função de marketing, Lindon et al. (2011), designam as vendas como a função mais antiga desta área.

Para os autores, as vendas podem estar diretamente ligadas ao departamento de marketing sendo vistas como um serviço comercial ou de vendas, ou então podem ser atribuídas a uma função direcionada para as vendas posicionando-se ao mesmo nível, hierarquicamente que a direção de marketing. A maior vantagem em ter a direção de marketing e vendas a trabalhar juntas esta no planeamento de estratégias de marketing para a força de vendas.

c) Estudos de mercado

Thuillier (1995, p. 38) define mercado como o *“conjunto da oferta e procura de determinado produto ou serviço. O conhecimento deste é fundamental para a elaboração de um plano de marketing”*. Para completar, Kotler & Armstrong (2007) definem o mercado como um *“conjunto de compradores reais e potenciais de um produto. Estes compradores possuem um desejo ou necessidade comum que podem ser satisfeitos por meio de trocas e relacionamentos”*.

Para os autores o sucesso da empresa não depende individualmente das ações que esta pratica com o mercado mas também da maneira como a organização internamente procura perceber as necessidades do consumidor final.

Assim sendo, Lindon et al. (2011, p. 502) defendem que o mercado é constituído por um *“conjunto de públicos suscetíveis de exercer influencia sobre as vendas de um produto ou atividades de uma organização”*.

O conhecimento do mercado no qual a empresa quer atuar é fundamental, permitindo que esta consiga avaliar os seus potenciais clientes, identificar de forma precisa quais os segmentos mais adequados, conhecer pormenorizadamente as necessidades, gostos e motivações do seu público-alvo (Thuillier, 1995). Para que tal aconteça, Kotler & Armstrong (2007) defendem que é necessário compreender-se os seguintes componentes:

Cliente: pessoa, física ou moral, que tem uma ligação com a empresa através de relações comerciais;

Prospect: pessoa, física ou moral, que não é considerada como cliente da empresa;

Não consumidor: Este pode ser não consumidor relativo (NCR) sendo que pode ser cliente futuramente mas não tem meios para adquirir o produto ou serviço, ou não ainda não o conhece; e não consumidor absoluto (NCA) é o cliente que não tem qualquer tipo de relação com a empresa e é indiferente à comunicação realizada.

Após a compreensão dos clientes, Kotler & Armstrong (2007), consideram que o mercado potencial pode ser dividido em três tipos: mercado da empresa, sendo

constituído por clientes da empresa e da concorrência; mercado da concorrência onde os clientes podem vir a ser da empresa também; e o não consumidor relativo.

Assim sendo, o estudo de mercado compreende na investigação, recolha, análise e síntese de toda a informação que se consiga extrair do mercado, através de dados qualitativos ou quantitativos (anexo 2) (Thuillier, 1995).

d) Comunicação

Especial destaque será dado agora à área da comunicação dada a importância desta variável do marketing, pois os consumidores estão cada vez mais informados o que faz com que as empresas procurem sistemas de comunicação estratégicos, mais detalhados, que permitam um melhor desenvolvimento, assim como, o alcance do sucesso por parte da empresa (Araújo, 2014).

A comunicação consiste num meio para chegar a um fim, podendo ser vista também como um meio para contar uma história, e por isso, é tão importante para as empresas saberem comunicar e principalmente comunicarem da melhor maneira para que desta forma a mensagem a transmitir chegue e seja aceite pelo consumidor final (Kotler, 2000).

Kotler (2000) criou o modelo de comunicação que procura responder essencialmente a cinco pontos fundamentais: 1- quem vai comunicar, 2 – o que diz a comunicação, 3 - em que canal vai atuar, 4 - para quem e 5 - qual o efeito pretendido. Com o intuito de responder a estes pontos e tendo em conta que para se transmitir mensagens é necessário codificar, sabendo que o público-alvo terá de conseguir decodificar, é necessário que haja um meio de veículos que permitam a chegada dessa mensagem aos seus recetores. É também necessário o desenvolvimento de canais de feedback que permitam monitorizar a resposta.

Assim sendo, Kotler (2000) criou os nove elementos como é mostrado na ilustração 1.

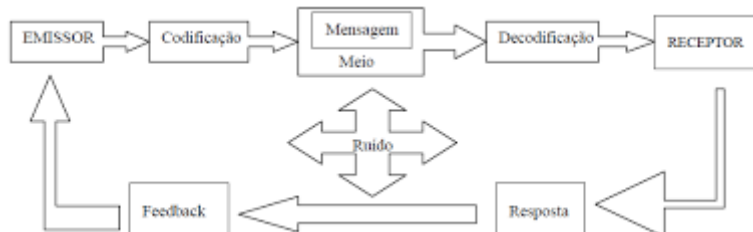


Ilustração 1 - Elementos do processo de comunicação

Fonte: Kotler (2000, p. 571)

As principais partes envolvidas na comunicação são constituídas pelo emissor e recetor seguindo-se de duas ferramentas essenciais, a mensagem e o veículo. Para que a comunicação seja efetuado com sucesso existem as quatro funções essenciais da comunicação que englobam a codificação, decodificação, resposta e feedback. Por último, existe o ruído que simbolizam as mensagens distorcidas pela concorrência que podem influenciar a opinião final do consumidor.

A comunicação pode ser entendida como um processo entre duas ou mais pessoas, no qual o objetivo consiste em motivar ou influenciar o comportamento (Daft, 1997).

A eficácia da comunicação depende do meio por onde a mensagem é expressa, assim como do conteúdo que carrega, e por isso, o emissor deve responder aos cinco pontos mencionados por Kotler (2000) tornando a sua mensagem clara e simples.

Seguidamente será apresentado o capítulo referente ao quadro síntese desta investigação.

2. QUADRO SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo consiste numa síntese da revisão da literatura que tem como finalidade resumir os tópicos abordados para a chegada aos objetivos traçados no capítulo seguinte.

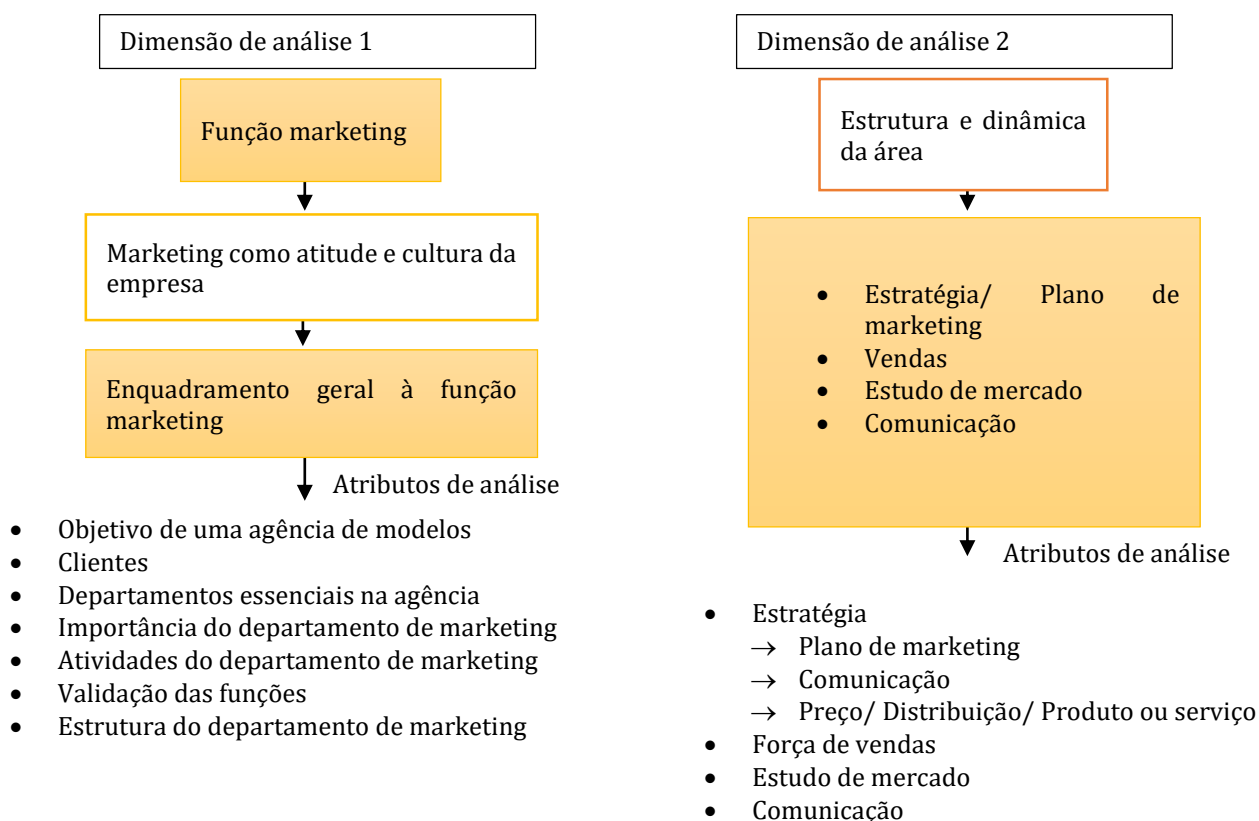


Ilustração 2 - Modelo de análise

Fonte: Criação própria

Assim sendo, a primeira dimensão de análise será estudar a função de marketing, para perceber como funciona o marketing dentro das agências de modelos como atitude e cultura das mesmas. Esta função terá os atributos de análise referidos na figura 1 que permitiram assim, perceber qual a função que esta área desempenha para este setor. A segunda dimensão de análise consiste em perceber qual a estrutura e dinâmica mais adequada tendo como atributos de análise as ferramentas mencionadas

pelos autores, ou seja, perceber quais as estratégias, força de vendas, estudos de mercado e comunicação que as empresas usam para estarem ativas no mercado.

Este esquema permitirá a criação do guião e posteriormente as grelhas de análise para mais tarde se discutirem os resultados e assim responder à questão de partida do estudo.

O próximo capítulo será composto pela metodologia adotada para este estudo.

3. METODOLOGIA

A metodologia, segundo Sousa e Batista (2011, p. 52), “consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir”.

Assim sendo, este capítulo encontra-se dividido em cinco subcapítulos: objetivo, estratégia, método de seleção de dados, método de recolha de dados e por último, o método de tratamento de dados.

3.1 Objetivo

Para a realização de um bom estudo este tem de apresentar claramente qual o seu objetivo geral. Normalmente o objetivo geral é delineado a longo prazo, sendo que, por sua vez, os objetivos específicos são delineados a curto prazo (Sousa & Baptista, 2011).

Sousa & Baptista (2011, p. 26), defendem que o objetivo geral consiste na “principal intenção de um projeto, ou seja, corresponde ao produto final que o projeto quer atingir”, enquanto os objetivos específicos “permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais”.

Com base na definição dos autores e na pergunta de central do estudo: “Que função, estrutura e dinâmica deve ser apresentada para a área do marketing no negócio das agências de modelos?”, sendo o objetivo geral compreender a função e estrutura do departamento de marketing nas agências de modelos, e os objetivos mais específicos para o estudo:

- Estudar no setor a função marketing;
- Compreender e definir a estrutura e dinâmica desta área mais recomendável para este setor;

3.2 Estratégia

A estratégia para este caso tem como base um estudo exploratório assim como um método qualitativo que serão desenvolvidos e explicados ao longo deste subcapítulo.

3.2.1 Estudo exploratório

Segundo Mattar (2005) um estudo de carácter exploratório deve ser utilizado quando o tema a ser abordado ainda não foi muito explorado. Este estudo é representado por apresentar características como flexibilidade, criatividade, informalidade, procurando ter o primeiro contacto com a questão inicial e tendo como principal objetivo a descoberta.

3.2.2 Método qualitativo

Na pesquisa qualitativa, “a preocupação central não está em saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 66).

De modo a reforçar o que é o método qualitativo, Sousa & Baptista (2011, p. 56) dizem que a investigação qualitativa “centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores”. Segundo os mesmos autores, o surgimento deste método deve-se ao facto do paradigma positivista e a investigação quantitativa não serem suficientes para estudos relacionados com a subjetividade do comportamento, assim como, com a atividade das pessoas nas organizações.

O método qualitativo não constitui problemas no que diz respeito ao tamanho da amostra, resultados generalizados ou da validade dos instrumentos, sendo considerado como uma investigação indutiva ou descritiva, permitindo ao investigador a criação dos seus próprios padrões (Sousa & Baptista, 2011).

Para Sousa & Baptista (2011) o método qualitativo apresenta vantagens como a possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação por serem utilizadas técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos

(relatórios, testes, composições). Mas também apresenta desvantagens como o caso da objetividade. Ou seja, existem problemas de objetividade que podem surgir da pouca experiência, falta de conhecimento ou falta de sensibilidade do investigador.

Neste estudo o método aplicado será o método qualitativo tendo em conta que a técnica utilizada será a entrevista e a amostra constituída é pequena tendo em consideração a população existente.

O próximo ponto é constitui pelo método de seleção de dados onde será referido a população e amostra do estudo.

3.3 Método de seleção de dados

Devido à dificuldade de respostas e a fatores que serão mencionados mais á frente neste capítulo, os estudos aplicados a este caso são constituídos por uma amostra pequena.

Sousa & Baptista (2011, p. 72) defendem que “uma análise a uma amostra, ou seja, a inquirição a um número restrito de pessoas, com a condição de que estas tenham sido corretamente escolhidas, permite obter as mesmas informações com uma certa margem de erro, um erro calculável, que é possível tornar suficientemente pequeno”.

Com isto, os métodos de amostragem, segundo os autores mencionados podem ser caracterizados como probabilísticos ou não probabilísticos.

A opção por métodos de amostragem probabilísticos deve ser realizada quando “se pretende extrapolar com confiança para o universo os resultados obtidos a partir da amostra” permitindo “calcular estatisticamente o grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao universo” (Sousa & Baptista, 2011, p. 73). A amostragem probabilística pode classificada como: simples, sistemática, estratificada, por clusters, multi-etapas e multi-fásica (Sousa & Baptista, 2011).

Por outro lado, o método de amostragem não-probabilística, segundo Sousa & Baptista (2011, p. 73) “não é aconselhável quando se pretende extrapolar para o universo os resultados e conclusões obtidos com a amostra, contudo, poderão ser muito úteis no início de uma investigação, por exemplo, para testar as primeiras

versões de um questionário”. Dentro deste método a amostragem pode ser classificada como: conveniência, intencional, snowball, sequencial e quotas.

Tendo como base as definições dos autores, para este estudo o método de amostragem utilizado será não probabilístico intencional tendo em conta que a amostra será composta por elementos selecionados intencionalmente pela investigadora contendo as características necessárias, relativamente à população, sobre o tema em estudo.

3.3.1 População

A população consiste no conjunto total de indivíduos que possuem características comuns sobre o qual o estudo vai inserir. Para este estudo a população é constituída por todas as agências de modelos em Portugal Continental, sendo que existe a impossibilidade de recolha de informação junto de todas por fatores como: falta de tempo, distância, inexistência de contacto, recursos financeiros, contactos recusados, entre outros.

3.3.2 Amostra/ intervenientes

A amostra deste estudo é pequena devido à ausência de respostas e ao curto espaço de tempo disponível. Foram contactadas por e-mail vinte agências de modelos, sendo que destas quatro foram contactadas previamente por contacto telefónico e outras quatro são contactos próximos da investigadora. Os últimos quatro contactos têm conhecimento sobre o tema e, por sua vez, têm contactos que estão relacionados diretamente com o estudo em caso. Os outros doze foram contactados por via e-mail. Os e-mails começaram a ser enviados em março e ao longo dos meses, enquanto não eram obtidas respostas, os textos no corpo do e-mail eram alterados de modo a tentar que fossem mais chamativos. Foram também reduzidas algumas perguntas para alguns e-mails, por existirem alguns obstáculos no que diz respeito ao número de perguntas da entrevista, mas mesmo reduzindo as perguntas, tendo como objetivo responder à questão central, as respostas não foram conseguidas.

Posto isto, das vinte agências contactadas apenas cinco responderam à entrevista, existindo duas agências que responderam não conseguir participar no estudo por motivos confidenciais e experiências infelizes que aconteceram no passado. Das cinco, três responderam por e-mail, uma respondeu por mensagem privada no facebook e outra foi gravada através do gravador do telemóvel.

Será abordado no próximo capítulo uma breve introdução sobre como são realizadas as entrevistas e em que integram, assim como foi realizada a recolha dos dados que constituem a amostra do estudo.

3.4 Método de recolha de dados

Os dados para análise foram recolhidos através de entrevistas. Segundo Duarte (2004) as entrevistas são fundamentais para estudos que tenham como finalidade a aplicabilidade prática, compreensão de crenças e valores. O autor refere ainda que, entrevistas bem realizadas permitirão um estudo mais pormenorizado sobre o tema abordando sujeitos que percebam e estejam relacionados diretamente com a temática de modo a darem o seu ponto de vista particular de cada caso. A opção da entrevista baseia-se numa perceção, sendo interpretada como um procedimento mais fácil comparado a outros métodos mais trabalhosos e sofisticados.

Duarte (2004) acrescenta que uma entrevista bem preparada deve conter os seguintes pontos:

- a) Delineação de objetivos bem definidos;
- b) Conhecimento em profundidade do tema de investigação;
- c) Apresentar segurança e autoconfiança sobre o tema;
- d) Planeamento, ou ensaio prévio, da entrevista.

As entrevistas, segundo Sousa & Baptista (2011) podem ser caracterizadas em três tipos: as estruturadas, as semiestruturadas e as não estruturadas.

As entrevistas estruturadas seguem um guião que é definido previamente, procurando ir ao encontro do objetivo geral da forma mais rápida e direta possível, ou

seja, as questões elaboradas procuram o apuramento de factos, sendo estruturadas e ordenadas de acordo com o tema e o facto de poderem ser aplicadas a muita gente, pode torna-las extensivas (Sousa & Baptista, 2011).

As entrevistas semiestruturadas têm um guião com tópicos a abordar permitindo ao entrevistado falar sobre o tema com maior liberdade e rigidez (Sousa & Baptista, 2011).

A última característica consiste nas entrevistas não-estruturadas. Este tipo de entrevistas não tem um guião como base permitindo que o entrevistado exponha os seus problemas, sendo que as intervenções realizadas pelo entrevistador apenas servem para ajudar o entrevistado a falar. Este tipo de entrevista não é extenso, sendo que o diálogo entre ambos é reduzido e não tem poder de ser aplicado a muita gente (Sousa & Baptista, 2011).

Para este estudo a entrevista aplicada será a semiestruturada pois existirá um guião previamente elaborado com tópicos que de modo geral deverão ser seguidos para todos os entrevistados tendo como finalidade responder aos à questão central e aos objetivos definidos.

3.4.1 Recolha das entrevistas

Como já foi referido no ponto 3.3 as entrevistas foram realizadas através de três vias: e-mail, gravação e facebook.

O guião aplicado às três vias foi estruturado de acordo com a pesquisa realizada para a revisão da literatura e tendo como base o modelo de análise criado, sendo o principal objetivo deste responder à questão central do problema.

Tendo em conta que a entrevista aplicada assume a estrutura da entrevista semiestruturada, algumas perguntas foram aplicadas por outras palavras (facto que aconteceu na entrevista por gravação) mantendo sempre o mesmo objetivo. Inicialmente as perguntas seriam iguais para todos os entrevistados embora, em algumas entrevistas, fossem acrescentadas ou retiradas perguntas por já terem sido respondidas, ou não fazerem sentido à pessoa a entrevistar.

Para a formação do guião foi realizado um texto introdutório onde foi brevemente explicado o objetivo do estudo e de seguida foram colocadas 25 questões cuja finalidade consiste em perceber como funciona a agência de modelos. As questões foram elaboradas com base no quadro síntese, sendo que a dimensão 1 deu origem às questões de 1 a 11 e a dimensão 2 corresponde da questão 12 à 26. Estas questões foram divididas consoante as funções que os autores na revisão da literatura defenderam como essenciais para o desempenho do departamento de marketing, assim como o alcance da empresa para o sucesso. O guião foi elaborado de forma a chegar á resposta central deste estudo apresentando uma estrutura do geral, percebendo o que é uma agência de modelos e como funciona para o que é o departamento de marketing e como este funciona dentro da agência, concluindo-se com qual as funções, estrutura e dinâmica que o departamento de marketing deve ter dentro de uma agência de modelos (anexo 4).

Posto isto, segue-se a tabela 2 que engloba os entrevistados, como estes serão designados ao longo do estudo, em que empresa trabalham ou trabalharam, assim como, quais os seus cargos atuais. Após o quadro apresenta-se um pequeno resumo sobre a história de cada agência, assim como foram realizados os contactos com cada empresa para se obter as respostas.

Tabela 2 - Método de seleção de dados - Entrevistas

Entrevistado	Designação	Empresa	Cargo dentro da empresa
Pedro Alves	E1	Face models	Diretor
Elsa Gervásio	E2	L'Agence	Diretora
Alexandra Macedo	E3	Best models	Diretora
Ana Rita Rocha	E4	Just models; Gold models	Ex coordenadora do departamento de formação de modelos; Ex head booker
Pedro Crispim	E5	-	Agenciado face models e stylist

Fonte: Criação própria

E1: “A Face models está no mercado há 18 anos, uma das mais conceituadas agências de modelos do país com várias áreas de atuação com departamentos de modelos, talentos, desportistas, crianças e comercial. Impôs - se desde logo na moda

em Portugal. Fruto de uma constante dinâmica que envolve profissionais atentos às necessidades do mercado, bem como o acompanhamento dos seus agenciados.” (facemodels.pt/about-us). A agência é constituída pelos elementos e departamentos como mostra na tabela 3.

Tabela 3 - Elementos e departamentos E1

1 Diretor
1 Responsável na departamento Women's Divison e Men's Division
1 Responsável no departamento Face academy
1 Responsável no departamento de accounting

Fonte: Face Models, 2016

O primeiro contacto entre a investigadora e o E1 foi realizado pessoalmente tendo sido primariamente questionado se seria possível haver a colaboração deste para o estudo em causa. Após a resposta positiva foi enviado um e-mail para marcação de uma entrevista, mas devido há incompatibilidade de horários a entrevista foi realizada por e-mail. Foram enviadas as questões através de um ficheiro word, as quais foram respondidas, no mesmo, e reenviadas para a investigadora. O último e-mail trocado foi o agradecimento pela colaboração para o estudo.

E2: “A L’Agence está presente no mercado nacional desde 1988. Com mais de 20 anos de experiência, dedicamo-nos ao agenciamento de pessoas em 4 vertentes distintas: Models, Talents, Commercial e Kids. A L’Agence Models é responsável pela seleção, formação e gestão de carreiras de modelos nacionais e internacionais, em Portugal e no estrangeiro. A L’Agence Commercial e L’Agence Kids são departamentos mais direcionados para a publicidade e representação. Neles estão agenciadas pessoas de todas as idades e com os perfis mais variados, para trabalhos para televisão e fotografia. A L’Agence Talents é responsável pela seleção, formação e gestão de carreiras, não só de novos talentos, mas também de atores consagrados e apresentadores de televisão.” (lagence.pt/lagence.php). A agência é constituída pelos elementos e departamentos como mostra a tabela 4.

Tabela 4 - Elementos e departamentos E2

1 Diretora
2 Bookers no departamento de models
1 Head booker e 1 booker no departamento commercial
1 Booker no departamento de kids
2 Bookers no departamento de talents
1 Responsável no departamento de contabilidade
2 Responsáveis no departamento de publicits
2 Responsáveis no departamento digital

Fonte: L'Agence, 2015

O procedimento de contacto com esta agência foi primariamente realizado por e-mail, onde foi explicado qual o assunto do mesmo e solicitada uma entrevista com alguém dentro da agência. A resposta a este e-mail foi positiva e foi agendada uma entrevista com a atual diretora na sede em Lisboa. No dia da entrevista: primariamente foi apresentado o estudo que a investigadora está a desenvolver, assim como qual o objetivo da entrevista, foi solicitada a autorização para a gravação da mesma e seguidamente foi realizada a entrevista. A entrevista teve duração de 11 minutos e 26 segundos e as perguntas realizadas foram com base no guião feito para as entrevistas em e-mail. A entrevistada começou por fazer uma pequena apresentação da empresa, explicando como é que esta começou e quais os departamentos que existem, e de seguida foram realizadas as perguntas, permitindo sempre que a entrevistada expressa-se a sua opinião e conhecimento sobre a área e o tema em estudo. Por fim, foi feito o agradecimento pela colaboração no estudo.

E3: “A BEST MODELS é uma das agências de manequins mais importantes e mais conceituadas em Portugal. Implantada no mercado desde Janeiro de 1999, tem demonstrado a capacidade de se adaptar com competência e profissionalismo ao mundo da moda – em constante mudança – uma vez que nos concentramos em satisfazer as necessidades dos nossos clientes e apoiar ao máximo os nossos agenciados. Aquilo que nos demarca das demais agências é o facto de juntamente com os nossos manequins formarmos uma família e trabalharmos como tal, dispensando-lhes toda a nossa atenção, entusiasmo e dedicação. Para com os nossos clientes, trabalhamos com competência e honestidade. A Best Models é hoje uma agência

reconhecida pela imprensa e respeitada nacional e internacionalmente. Trabalhamos com manequins femininos e masculinos, nacionais e estrangeiros para desfiles de moda, catálogos, editoriais, publicidade, televisão, cinema, etc. Com um forte departamento internacional, estabelecemos ligação às melhores agências de manequins a nível mundial. O nosso departamento de People é já uma realidade que desafio após desafio se vai destacando dos demais. Colocamos a Best Models e temos mantido no top das agências. A Best Models tem uma enorme preocupação em apoiar fortemente todos os agenciados que representa (apoio pessoal, direto e imediato) bem como todos os clientes: satisfazendo-os e fidelizando-os ao máximo. O segredo do nosso sucesso é o orgulho, a satisfação e a alegria que depositamos em tudo o que fazemos diariamente.” (bestmodelsagency.com/agencia). A agência é constituída pelos elementos e departamentos como mostra na tabela 5.

Tabela 5 - Elementos e departamentos E3

1 Diretora
1 Head booker
1 Booker internacional
1 Booker assistente no porto
2 Bookers assistentes em lisboa
1 Contabilista
2 Designers
1 Advogado

Fonte: Best Models, 2017

O contacto realizado com esta agência foi sempre feito através de e-mail, sendo que primariamente foi explicado no corpo do texto o que se pretendia e a resposta foi rápida e direta contendo as respostas necessárias para o estudo. Foi trocado um último e-mail por parte da investigadora a agradecer pela contribuição no estudo.

As duas próximas entrevistas não foram realizadas diretamente a agências de modelos mas a contactos diretos da investigadora que têm conhecimento do ramo da moda e como funcionam minimamente as agências. Assim sendo, estas duas entrevistas tiveram o mesmo guião que as outras no entanto apenas foram respondidas algumas questões, pois os entrevistados responderam ao que tinham conhecimento.

E4, foi realizada a uma modelo, que já desempenhou funções como *scouter*, *booker* e responsável do departamento de formação de modelos na Just Academia, e como *head booker* na agência Gold Models. O contacto realizado com a entrevistada foi primariamente telefónico seguindo-se para e-mail com as questões do guião. Após as respostas, foi enviado um e-mail a agradecer a colaboração.

A última entrevista, E5, foi realizada por um agenciado e *stylist* que utiliza modelos para vários projetos. Este contacto é direto da investigadora, sendo que, inicialmente houve uma conversa sobre o tema e foi feito o pedido para a colaboração no caso, permitindo assim que os seus conhecimentos contribuíssem para a discussão dos resultados propostos tendo em conta um ponto de vista diferente. Após a conversa foi enviadas as questões do guião por mensagem no facebook, as quais foram respondidas da mesma forma. A última mensagem trocada teve como conteúdo o agradecimento pela contribuição para o estudo.

O ponto seguinte será constituído pelo método como os dados recolhidos foram tratados para no capítulo 4 serem analisados e discutidos.

3.5 Método de tratamento de dados

Tendo em consideração que a pesquisa aplicada a este tudo é exploratória, os dados obtidos serão analisados por meio do conjunto de técnicas de análise de conteúdo apresentado por Bardin (1977).

Bardin (1977, p. 38) diz que “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens”. Ou seja, o importante na análise de conteúdos não está apenas na descrição dos conteúdos que se querem abordar mas sim no que os investigadores conseguem retirar, e com isto aprender, através dos resultados tratados.

Assim sendo, “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de receção) inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) ” (Bardin, 1977, p. 38).

A análise de conteúdos é utilizada, com base no autor, para estabelecer a correspondência entre duas estruturas semânticas ou linguísticas, ou seja, é a relação entre o que já foi defendido por autores com os dados recolhidos pelo investigador que permitirão obter conclusões sobre o tema em causa.

Para este estudo o procedimento de tratamento de dados foi efetuado pela ordem como está esquematizado na ilustração 3.

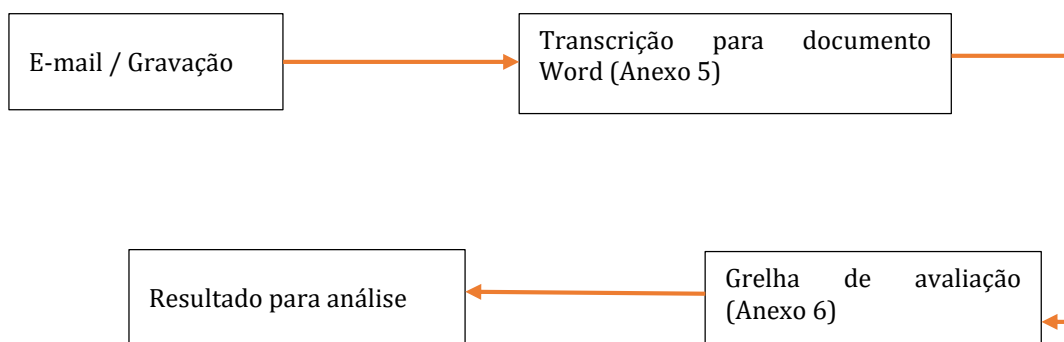


Ilustração 3 - Tratamento de dados - Esquematização

Fonte: Criação própria

No capítulo seguinte será realizada a análise e discussão dos resultados obtidos com as entrevistas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados e discutidos os resultados obtidos nas entrevistas.

Os seguintes subcapítulos têm como fundamento o quadro síntese e as questões realizadas em entrevista. O principal objetivo deste capítulo será responder à questão central deste estudo fundamentando o objetivo geral, assim como os objetivos específicos previamente definidos.

4.1 Função marketing

Conforme sugerido no quadro síntese são consideradas para uma análise da função de marketing vários atributos de análise (ver ilustração 2, p. 29). Em seguida referenciam-se os vários atributos e sobre estes faz-se uma análise e discussão dos resultados.

4.1.1 Objetivo de uma agência de modelos

O primeiro atributo trata dos objetivos de uma agência. Conforme sugerido na revisão da literatura, qualquer empresa, independentemente da sua área de negócio, estabelece objetivos, tanto na altura que se prepara para lançar para o mercado, como objetivos que quer atingir anualmente, os quais se propõe a cumprir. Normalmente esses objetivos são traçados num plano, idealizado para um ano, que é adaptado consoante as necessidades do mercado, e da empresa.

Para o setor da moda, mais propriamente as agências de modelos, os dados observados sugerem que a situação não é diferente, sendo que cada uma, individualmente, traça os seus objetivos consoante o que pretende atingir no mercado. Parece razoável admitir que do ponto de vista geral, todos os entrevistados revelam que o objetivo da agência consiste em procurar novos clientes e gerir a carreira dos seus agenciados.

Assim sendo, É observável segundo o E1 que o objetivo de uma agência de modelos consiste em “(...) “conectar” os agenciados (...) em busca de um representante”. O entrevistado sugere, através da palavra conectar, que as agências objetivamente são

como um elo de relação entre os agenciados (estes podem ser constituídos por modelos, atores, adultos ou crianças) e os seus clientes (no ponto seguinte serão analisados e discutidos quem são os clientes das agências). São as agências quem apresentam, e por sua vez vendem, os seus agenciados de acordo com as características e competências que os seus clientes solicitam.

É visível através da E2 que os objetivos das agências são complexos e estão maioritariamente direcionados para a satisfação das necessidades dos seus clientes "(...) descobrimos caras novas, (...) pessoas com potencial para trabalhar no segmento da moda, tanto nacional como internacionalmente (...) gestão de carreira desses modelos (...) lança-las no mercado de moda (...) damos resposta a todas as solicitações no mercado de trabalho (...) management das pessoas que agenciamos (...) gestão de publicidade (...) patrocínios (...)".

A E3 sugere que o objetivo das agências está em "Representar e gerir as carreiras dos agenciados (...) prestar o melhor serviço", ou seja, procurar no mercado os melhores e promove-los.

É importante realçar a sugestão do E4 que refere que um dos objetivos da agência é a " (...) gestão da carreira", pois cada modelo é trabalhado de forma individual para que seja destacado através das suas melhores qualidades.

No caso da E5 o objetivo da agência consiste em "fazer nascer, construir e acompanhar carreiras de manequins através da sua formação e representação".

Sintetiza-se, comparando as respostas obtidas que o objetivo das agências esta focado na satisfação dos clientes. Este facto foi também observado na revisão da literatura onde foi referido que o foco do marketing está centrado na capacidade que a organização tem em conseguir alcançar os seus objetivos satisfazendo a necessidade dos seus clientes. Denota-se ainda que o conjunto de atividades desempenhadas na área do marketing visam trocar informações com o mercado de modo a conseguir atingir a satisfação de todos os seus envolventes.

No atributo seguinte será observado, analisado e discutido quem são os clientes das agências utilizando factos dos entrevistados e da revisão da literatura sendo o principal

objetivo relacionar qual a importância destes e como podem contribuir para a evolução e crescimento das agências.

4.1.2 Clientes

O segundo atributo trata dos clientes das agências. Conforme foi observado na revisão da literatura, os clientes estão cada vez mais cultos, informados e com um maior número de experiências no que diz respeito ao consumo, o que torna a tarefa das empresas, relativamente à diversificação, cada vez mais difícil. O excesso de oferta exige um marketing com domínio perfeito e que esteja a cargo de profissionais que saibam analisar e responder ao mercado através das técnicas mais apropriadas. Parece razoável admitir que nas agências de modelos não é diferente. O objetivo de uma agência de modelos, como já foi referido no atributo anterior, foca-se na procura de talentos no mercado e na gestão da carreira de cada agenciado de modo a que este se destaque perante os outros. Em termos falados no marketing e para ser mais sugestível perceber equipara-se um agenciado a um produto ou serviço, que precisa de ser estrategicamente promovido para chegar ao cliente.

Parece razoável admitir através do E1 que os clientes das agências são compostos por “empresas/entidades (...) procuram modelos que representem e apresentem os seus ideais”, de modo a exemplificar mais detalhadamente os entrevistados E3, E4 e E5 sugerem “ (...) todas as marcas que fazem publicidade”, “empresas de indústria têxtil, fotógrafos, marcas, produtoras” e, “ (...) agências de comunicação, produtoras várias, marcas de moda e/ou comerciais, comunicação social”.

Sugere-se então que os clientes são um ponto crucial para uma empresa e esta só consegue resistir no mercado se conseguir, através da sua vasta carteira de clientes, alcançar a satisfação de todos. Sendo as agências de modelos um negócio, os clientes tem o seu contributo e são a grande preocupação de cada uma.

Conforme sugerido na revisão da literatura o marketing é planeado com objetivo de satisfazer os seus clientes, sendo que tem de saber responder ao que estes procuram, adaptando-se às suas necessidades. Este facto acontece igualmente nas

agências, estas procuram ter diversos agenciados que correspondam através de detalhadas características ao que os seus clientes procuram.

No atributo seguinte serão analisados e discutidos os departamentos essenciais na agência.

4.1.3 Departamentos essenciais na agência

O terceiro atributo sugere os departamentos essenciais na agência.

É observável que as agências, como qualquer outro negócio, têm os departamentos que são fundamentais para o seu funcionamento.

Para o E1 e o E5 observa-se detalhadamente quais os departamentos que nas suas óticas são essências na agência. Assim sendo, o E1 considera “imprescindíveis” departamentos como “(...) o financeiro, RH e hoje com mais força o informático (...) marketing e de comunicação, uma vez que é essencial existirem estratégias de “venda””. E o E5 complementa que os departamentos essenciais são “Departamentos internos de contabilidade, gestão, comunicação como qualquer empresa, e depois departamento de modelos, talentos, new faces, comercial”.

As estruturas que as agências adotam é visível no site, sendo que a E1 conta com o diretor o diretor, sucedendo que este se encontra também responsável pelo departamento que engloba modelos homens e mulheres, um responsável no departamento de face academy, onde estão inseridos os mais novos e um responsável no departamento de accounting. No caso da E3, para além de estar no site a estrutura também foi dita na entrevista tendo a seguinte forma: “direção - 1 pessoa; head-booker - 1 pessoa; bookers internacionais - 2 pessoas; bookers - 2 pessoas; contabilista - 1 pessoa; desidners - 2 pessoas; advogado (avençado); ROC (avençado)”.

Contrariamente na E2 não existe uma distinção entre departamentos, sendo que toda a equipa interage e trabalha na mesma sala partilhando tarefas caso necessário “Todos eles são essenciais. Todos se complementam. Criamos sinergias entre todos os departamentos (...) departamento commercial (...) departamento de talents (...)”.

Sintetiza-se então que para alguns dos entrevistados o departamento de marketing faz parte de um dos departamentos cruciais para a agência. Foi observado em todas as respostas que direta ou indiretamente o marketing está presente no que diz respeito à elaboração de estratégias. No ponto seguinte perceber-se-á detalhadamente a opinião dos entrevistados no que diz respeito à existência do departamento de marketing.

4.1.4 Importância do departamento de marketing

O quarto atributo consiste em analisar e discutir a importância do departamento de marketing.

Como pode ser observado na revisão da literatura, o departamento de marketing não é de carácter obrigatório, no entanto deve constituir um papel forte dentro de uma empresa. A existência deste proporciona não só benefícios internos, como acrescenta valor, e ainda permite que a empresa adquira vantagens respetivamente à concorrência.

O marketing procura reduzir o esforço das vendas e traçar atividades que permitam o alcance dos objetivos previamente traçados. Para que tal aconteça as empresas devem conhecer bem os seus clientes criando estratégias de modo a que estes encontrem o que precisem sem grandes esforços.

Denota-se, face aos dados, uma nítida contradição no que diz respeito ao departamento de marketing dentro de uma agência de modelos. O E1 sugere que o departamento de marketing “não é propriamente um departamento imprescindível”, sendo que conforme a revisão da literatura o departamento de marketing formalizado não é imprescindível em pequenas organizações desde que não exista diversificação de clientes, pois o acompanhamento destes pode ser feito por um departamento não especializado. Observa-se na E2 que o departamento de marketing também não constitui um dos departamentos cruciais, sendo que as atividades desenvolvidas na agência estão bem segmentadas “nós nunca tivemos um departamento de marketing propriamente dito (...) todos os departamentos funcionam como departamentos de marketing (...) bookers que fazem esse trabalho (...)” “o departamento de marketing, são os próprios departamentos de modelos e atores etc. que funcionam como

departamento de marketing. (...) Eu entendo que cada departamento funciona como um departamento de marketing naquele negócio."

De acordo com o abordado na revisão da literatura, a inexistência do departamento de marketing apenas faz sentido caso a empresa esteja a iniciar-se ou tenha sofrido uma crise como foi observado na E3 "Acredito que sim. (...) Trabalhamos essa área com os nossos designers e com os bookers (...) não recuperamos totalmente da crise que tivemos". Quando uma empresa não tem capital financeiro suficiente para adquirir alguém com os conhecimentos necessários para exercer as funções que ficam a cargo do departamento de marketing então faz sentido que este não exista, sendo que é observável no caso da E3 que o departamento de marketing é importante e que as suas funções devem ser desempenhadas por profissionais formados na área.

Para um melhor funcionamento da empresa, e para que consiga chegar de forma clara aos seus clientes é necessário que a organização conheça bem o seu mercado e saiba exatamente onde e como deve atuar. Denota-se a contradição da importância do departamento de marketing face aos dois primeiros entrevistados no que diz respeito à existência deste departamento. Observa-se na E4 uma segmentação do mercado, sendo que "faz sentido um departamento de marketing no departamento de talents, mais precisamente de figuras públicas (...) É importante se a agência necessitar. Se tiver um número grande de modelos considerados Top. Se tiver um departamento de talents", ou seja, o departamento de marketing dentro da agência faz sentido se existirem clientes que precisem de ser trabalhados com mais pormenor e atenção por parte da agência. Já para o E5 faz todo o sentido e é de inteira importância a existência deste numa agência de modelos, pois trata-se de um negócio que necessita constantemente de criar estratégias e promover os seus clientes "Claro, sempre, uma agência é uma empresa e os modelos a sua ferramenta profissional, que precisam ser devidamente promovidos"

Sugere-se então que o departamento de marketing é essencial para uma empresa, mesmo que seja uma agência de modelos, a partir do momento em que esta trabalha com clientes e tem como objetivo a satisfação e criação de valor para os mesmos a criação do departamento de marketing torna-se essencial. O sucesso da empresa é

atingido com uma maior eficácia se, independentemente da empresa ser macro ou micro, e desde que haja capital financeiro para a criação deste departamento, exista o departamento de marketing ou alguém formado na área capaz de realizar as atividades relacionadas com este e explicar todas as exigências provenientes dos diversos grupos de clientes.

O próximo atributo sugere as atividades do departamento de marketing.

4.1.5 Atividades do departamento de marketing

O quinto atributo permite observar as atividades do departamento de marketing.

De acordo com o abordado na revisão da literatura, as técnicas de marketing apareceram e desenvolveram-se no sentido de responderem ao mercado e as empresas começaram a sentir necessidade de procurar, conhecer e atuar sobre novos mercados sentindo a necessidade de procurar conhecer, adaptar-se e agir sobre os mesmos.

Sugere-se então que as empresas aplicadas ao estudo são de pequenas dimensões, sendo que as equipas são constituídas no máximo por 13 elementos e divididas no máximo por 8 departamentos. De acordo com o observado na revisão da literatura tendo por base alguns autores, as empresas de pequenas dimensões são caracterizadas por terem um contacto direto e próximo com os clientes e, por isso, as técnicas adaptadas não precisam de ser muito desenvolvidas.

Observa-se na E1 que o departamento de marketing é “responsável pela nossa imagem no mercado (...) credibilidade (...) eventos que organizamos”, conforme recomendado na revisão da literatura as atividades do departamento de marketing abrangem a preocupação pelos seus clientes, no sentido de perceber o que estes procuram e conseguir de forma rápida e diversificada colocar no mercado, definir objetivos, saber quem são os seus concorrentes, segmentar o mercado, entre outras.

É sugerido pelo E2 que as atividades do departamento de marketing abrangem “(...) estratégia para determinada pessoa (...) vender os serviços (...) saber o que é que esta a acontecer no mercado (...) pensar no modelo ou no agenciado como um todo e projetar a carreira dele (...)”, sendo que para a E3 as atividades do departamento são

“gestão de redes sociais, news letters informativas, mensais, etc, aproximação aos clientes, angariação de novos clientes, imagem da agência e do material promocional dos agenciados”.

De acordo com o referido na revisão da literatura, o comportamento que permite caracterizar a atitude do marketing e com isto construir a cultura da empresa, deriva da capacidade que os membros da equipa tem de ver para além do óbvio, ou seja, procurarem manter a proximidade com o cliente, não só através dos estudos de mercado, mas também através de todo o processo que é realizado até chegar ao cliente. As decisões devem ser tomadas sobre factos e não por opiniões, o espírito crítico, a síntese e antecipação devem ser passos a manter dentro da organização e para isso as estratégias de marketing tem de ser coerentes, assumir riscos e os responsáveis desta função devem acompanhar assiduamente a concorrência.

A empresa deve trabalhar toda para o mesmo sentido, atingir a satisfação dos clientes, e respeitar as opiniões de todos elementos. As decisões, apesar de existir hierarquia dentro da empresa, devem ser do conhecimento de todos, sendo que sugere-se de acordo com todos os entrevistados que a palavra final seja do diretor da agência.

No que diz respeito à estrutura que o departamento de marketing deve adaptar dentro da agência, segundo os dados observados, esta segue uma sugestão homogénea por parte dos entrevistados.

É observável na E1, que atualmente tem um departamento de marketing, que apenas uma pessoa está encarregue destas atividades. Já o E3, que de momento não tem possibilidade de ter ninguém como responsável de marketing devido à crise que passou recentemente, diz que uma pessoa é suficiente para desempenhar as funções, acrescentando que essa pessoa deve ter formação e conhecimento na área.

Sugere-se que dentro da empresa as tarefas estejam sempre bem segmentadas, tal como se pode observar na E2 onde não existe um departamento de marketing, no entanto todos os departamentos existentes praticam um pouco de marketing no seu dia-a-dia para a criação e divulgação das estratégias “(...) as coisas estão segmentadas

(...)” e por isso “(...) não vejo que haja necessidade de termos um departamento de marketing”.

Devem existir responsáveis pelas atividades realizadas no departamento de marketing, este facto foi abordado na revisão da literatura segundo o depoimento de alguns autores, e apesar do número de elementos não ser sugerido observou-se através das entrevistas que o ideal é este departamento ser constituído por uma pessoa tendo em conta não existir uma grande diversificação de clientes.

De acordo com a E4 a estrutura, no que diz respeito ao departamento de marketing “depende do número de figuras públicas, mas talvez 2” já o E5 sugere que “(...) é relativo, tem a ver com o tamanho da agência e expressão no mercado, o número de agenciados, se trabalha com o mercado nacional e/ou internacional, são vários os fatores a ter em conta, não acredito que seja linear” no entanto para este entrevistado o departamento tem de ser constituído por “profissionais formados e com ferramentas para atuar, e com noção da indústria em questão (...)”.

Sugere-se então que deve existir o departamento de marketing numa agência de modelos e apesar de se ter observado a existência do mesmo, direta ou indiretamente, nenhuma tem como responsável um profissional da área. Pode observar-se também que no geral, e tendo em consideração referências da revisão da literatura sugeridas por alguns autores, torna-se importante e crucial para o sucesso de uma empresa a existência de um departamento de marketing, seja esta de pequenas ou grandes dimensões. Quando é referido que tem de ser um profissional na área, o que se quer sugerir é que deve ser alguém que conheça bem as técnicas e atividades a desenvolver para que haja uma distinção clara no mercado do posicionamento que a empresa quer alcançar. Também é importante que a empresa deixe bem claro qual a sua preocupação com o cliente, procurando adaptar-se às suas necessidades.

Como referido no quadro síntese existe uma segunda dimensão a estudar sendo esta constituída pela estrutura e dinâmica. Nesta dimensão serão abordados individualmente todos os atributos de análise referidos no quadro 3.

4.2 Estrutura e dinâmica

Conforme sugerido no quadro síntese são consideradas para estrutura e dinâmica vários atributos de análise (ver ilustração 2, p. 29). Em seguida referenciam-se os vários atributos e sobre estes faz-se uma análise e discussão dos resultados.

4.2.1 Estratégias

De acordo com o abordado na revisão da literatura, alguns dos autores defendem que o desenvolvimento de estratégias é uma das funções cruciais do marketing, sendo que estas devem ser desenvolvidas com foco no cliente de modo a satisfazer as suas necessidades.

A função do departamento de marketing está centrada na formulação de estratégias, elaboração de planos de marketing, orçamentos, assim como a coordenação e controlo destas atividades.

Observa-se através do E1 que as estratégias são “definidas segundo os objetivos que pretendemos alcançar (...) segundo as nossas intenções de alcance no momento”, e os planos de marketing são elaborados “quando necessário” pois os orçamentos “não pressupõe grandes gastos (...) não requer muitas práticas comerciais (...) o marketing está mais direcionado para a apresentação dos nossos modelos” estas estratégias e planos estão a cargo do “responsável de Marketing” que tem como finalidade “(...) estudar o que resultou, o que não resultou e porque (...) como se poderão perpetuar em futuras ações”.

Já para a E2 as estratégias são planeadas nos “(...) departamentos que fazemos gestão de carreira, temos de pensar no modelo ou no agenciado como um todo e projetar a carreira dele (...)” sendo que os planos para cada modelo ou agenciado, segundo a E2 podem ter diferentes prazos sendo definidos para “(...) seis meses, um ano, um ano e meio, dois anos.” Os planos de marketing por sua vez são desenvolvidos e controlados pelos bookers (E2), sendo que os bookers são os responsáveis pela seleção e acompanhamento de cada agenciado. No que diz respeito aos orçamentos “não temos nada definido”.

Como se pode observar na revisão da literatura, sugerido por alguns autores, os planos devem ser idealizados para um ano, assim a E3 faz o planeamento das suas estratégias “em setembro / outubro, para o ano seguinte” sendo que “atualizamos e adaptamos mensalmente a estratégia traçada” e “são destinadas verbas para os planos traçados que têm de ser cumpridas” cabe à direção validar essas estratégias e o controlo é realizado no final do ano.

Por último, a E4 sugere que “é sempre importante elaborar uma estratégia de marketing para desta forma dar a conhecer a agência e a sua evolução profissional” e “convém fazer um plano de marketing consoante o momento da carreira de cada modelo ou figura pública, atriz/ator”. No que diz respeito aos orçamentos estes são “de acordo com uma tabela já definida e consoante o trabalho, número de horas” todas as estratégias e planos tem de ser aprovados pelo “diretor da agência” e o controlo deve ser realizado em “reuniões semanais” havendo um balanço do que aconteceu na semana anterior e sugestão de melhorias para a semana que vai decorrer.

Sugere-se então que as agências de modelos funcionam para satisfazer os seus clientes, ou seja, os seus modelos, e a grande maioria de estratégias e planos traçados são realizados com o intuito de promover e fazer crescer os modelos, ou agenciados, sendo que por isso, de acordo com o que cada agência quer alcançar os planos podem ser realizados todas as semanas, mensalmente ou até mesmo anualmente. Observa-se com as entrevistas que não existe um orçamento fixo, este vai derivar do que cada agência quer atingir no mercado mas todas as ações e decisões que se querem tomar devem ter como última palavra a do diretor geral da empresa.

O atributo seguinte refere-se às vendas, sendo que será analisado e discutido como é que estas se realizam e qual a sua importância neste negócio.

4.3 Vendas

Parece razoável admitir que como qualquer outro negócio, as agências de modelos tem de vender, mais do que simples produtos ou serviços as agências vendem os serviços que os seus agenciados podem prestar para ações de publicidade, canais de televisão, entre outros. Segundo os entrevistados as vendas são realizadas pelos

bookers de cada agência, são estes os responsáveis pelas estratégias delineadas, para a promoção de cada agenciado.

Observa-se ao longo das entrevistas que as atividades relacionadas com as vendas são da responsabilidade dos bookers, este facto é verificado pela E4 “feitas individualmente pelo booker de cada departamento”. Não tendo ainda sido sugerido o quem são os bookers sugere-se, de uma forma generalizada, que estes são as pessoas que representam um departamento e tem na sua posse um determinado número de agenciados, ficando a seu cargo o planeamento de estratégias e atividades de promoção dos mesmos.

Compreende-se através da E2 que o “(...) booker é um bocadinho comercial também, e tem que vender, e tem de vender os serviços e tem de saber o que é que esta a acontecer no mercado” e através da E1 sugere-se que a “(...) “venda” é feita por bookers, ou seja gestores de modelos. No fundo é aí que se cingem as nossas ações de marketing diário”.

Verifica-se uma homogeneidade de respostas dos entrevistados no que diz respeito às vendas, no entanto a E3 realça que quem deve ser responsável por este departamento necessita de ter “(...) conhecimento e experiência para poderem trabalhar esta área com segurança”.

Sugere-se então que o marketing e as vendas numa agência de modelos trabalham em conjunto e apesar de não se verificar a obrigatoriedade de um departamento direcionado só para as vendas é necessário ter em atenção que o departamento de marketing tem de trabalhar a 100% com o booker da agência, pois o objetivo desta consiste em vender e promover através da criação de estratégias diárias, maioritariamente, focados nos seus agenciados.

O ponto seguinte consiste na opinião dos entrevistados, juntamente com o que foi previamente abordado na revisão da literatura, sobre os estudos de mercado, através da análise e discussão, perceber se estes fazem sentido e se devem ser realizados interna ou externamente nas agências.

4.4 Estudos de mercado

É importante para todas as agências de modelos estarem sempre atentas ao que acontece no mercado. O facto de o mercado estar em constantes alterações cria nas agências a necessidade de estarem sempre atualizadas ao que este procura, às tendências e assim criar algo para oferecer.

Observa-se uma homogeneidade de respostas entre o E1, E3 e E5. Para estes faz sentido que os estudos de mercado sejam realizados internamente, e que exista uma função dentro da organização responsável por essas pesquisas constantes. “Nós realizamos estudos de mercado internamente (...) posicionar os nossos modelos no mercado (...) por forma a obtermos sucesso” (E1). O objetivo dos estudos de mercado para o E1 tem como finalidade responder ao “tipo de características/modelos são certos ou procurados por cada tipo de mercado (país), seguindo as características específicas de cada modelo. (...) Não são estudos exaustivos, são mais pesquisas e daí a preferência por o fazermos internamente.” A E3 sugere que os estudos de mercado devem ser realizados “sempre internamente” e que apesar de no nosso país ser fácil ter a perceção do que se está a passar este tipo de estudos seriam mais úteis em “(...)mercados internacionais com os quais trabalhamos mais. (...). De acordo com o observado na E5 os estudos de mercado internos permitem “ter informação de forma real e imediata”.

Conforme referido na revisão da literatura, alguns autores sugerem que os estudos de mercado tem como objetivo fazer a empresa avaliar quem são os seus potenciais clientes, identificar onde devem atuar e conhecer, pormenorizadamente, as necessidades, gostos e quais as motivações dos seus públicos.

Denota-se, face aos dados da E2, uma nítida contradição no que diz respeito aos estudos aplicados. De acordo com este entrevistado os dados podem ser recolhidos de forma externa, que é o que acontece com a agência em particular. O objetivo da aplicabilidade de estudos de mercado na agência consiste em ajudar a perceber “(...) qual é a pessoa que vende mais em Portugal, qual é a pessoa em determinado segmento que os portugueses mais gostam, que tem mais credibilidade junto dos portugueses”

sendo que para isso “(...) compramos e temos acesso a esses estudos de mercado (...) temos acesso a vários estudos de mercado que existem, que são credíveis” e acrescenta ainda que “estamos atentos ao mercado e vamos percebendo como é que as coisas vão fluindo e vão funcionando mas não fazemos objetivamente um estudo de mercado” pois, “(...) temos acesso a vários estudos de mercado (...) conseguimos fazer comparações(...)”.

Sintetiza-se então que existem empresas que são direcionadas apenas para realizarem estudos de mercado permitindo às agências saber o que se passa e quem é ou são os principais interessados do público. No entanto, os estudos de mercado internos também possuem características importantes sendo que são mais fáceis de realizar e não implicam custos extras. Estes estudos internos consistem em pequenas investigações ao que se está a passar no mercado através de recolhas, análises e sínteses de análises, sejam estas qualitativas ou quantitativas sendo então viáveis de aplicar nas agências.

No ponto seguinte serão analisadas e discutidas as opiniões, tendo em consideração a revisão da literatura, como é tratada a comunicação das agências.

4.5 Comunicação

Parece razoável admitir que a comunicação é como um meio para chegar a um fim, e é através desta que as agências trocam mensagens com os seus interessados.

Uma das principais funções do marketing é a comunicação. A comunicação, conforme referido na revisão da literatura por alguns autores, tem como objetivo passar uma mensagem para um recetor e se essa mensagem não chegar de forma clara e correta significa que os métodos ou técnicas não estão a ser utilizados de forma correta.

Junto dos entrevistados foi perceber-se quais os meios de comunicação que usam assim como quais acham que são os mais adequados a ser usados pelas agências de modelos. Tendo em conta que estamos numa era digital, e que a maioria dos clientes/ consumidores a quem se quer chegar está em constante contacto com a internet,

observou-se que as respostas das agências, maioritariamente, recomendam então acessos a plataformas digitais.

Observa-se no E1 que a comunicação é realizada pelo departamento de marketing e que essencialmente é por via da “internet – redes sociais, site (...) revistas de especialidade.” A utilização deste deve ser “feita de forma permanente, elucidativa e eloquente, passar a mensagem”. Sintetiza-se que a agência deve ter o seu público-alvo bem definido sendo a mensagem direta e clara, de modo a que o recetor fique cativado e perceba o que se está a transmitir.

Já na E2 o departamento responsável por este atributo é o departamento de comunicação pois a entrevistada diz que “(...) fazemos comunicação interna (...) mais direcionados para comunicar determinados agenciados (...) equipa de duas pessoas que depois se alarga a três, quatro ou cinco, consoante as necessidades (...) é estabelecido um plano de comunicação (...) durante o ano esse plano de comunicação é implementado” para comunicar revela que utilizam as “(...) redes sociais da agência, trabalhamos com facebook e instagram, (...) todos agenciados que também têm redes sociais próprias, de fãs, pessoais, temos uma serie de pessoas que têm blogs, que somos nós que fazemos a gestão desses blogs”. Parece razoável admitir que para a E2 a comunicação é realizada para passar a mensagem da agência e é neste departamento que a imagem dos seus agenciados é gerida e tratada.

Nos restantes entrevistados observa-se quais os meios que estes utilizam para comunicar, como no caso da E3 para a qual a comunicação é realizada através de “motores de busca, website, redes sociais, mailling, emails, news letters e alguma publicidade em canais mais específicos”; para a E4 a comunicação deve incidir principalmente sobre “web site e página facebook” sendo que o tratamento dos conteúdos relacionados com a comunicação devem ter um tratamento “interno ou por agências de comunicação, internamente por um Departamento de comunicação e marketing.”

Sintetiza-se então que a comunicação das agências é realizada, maioritariamente, por meios digitais e o que objetivo desta consiste em passar a mensagem do emissor, a

agência, para o recetor, que podem ser os clientes. Para que esta mensagem chegue de forma clara e correta deverão ser planeadas estratégias de como se vai comunicar e para quem.

O capítulo seguinte é composto pelas conclusões deste estudo tendo como finalidade responder à questão central e aos objetivos apresentados.

5. CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação está composta por oito capítulos, sendo o primeiro constituído pela revisão da literatura com os seguintes temas: introdução ao marketing, papel do marketing nas organizações, duplicidade da função do marketing nas organizações e estrutura e dinâmica da função marketing. O capítulo seguinte é constituído por um breve quadro síntese referente à revisão da literatura servindo de suporte para a elaboração do guião, assim como, das grelhas de avaliação dos resultados obtidos nas entrevistas. Seguidamente, compõe-se o capítulo com a metodologia a ser adotada. Dentro deste existem subcapítulos onde estão definidos os objetivos, a estratégia utilizada, quais os métodos de seleção de dados, métodos de recolha de dados e por último o método de tratamento de dados. O quarto capítulo é constituído pela análise e discussão dos dados recolhidos seguindo-se o capítulo da conclusão. Após este capítulo serão realizadas algumas limitações e sugestões ao estudo, terminando com as referências bibliográficas e os anexos, nos capítulos sete e oito.

O marketing tem evoluído de um marketing direcionado para o produto para um marketing direcionado para o cliente. Sendo que, este facto tem feito com que as empresas estejam sempre atentas ao mercado e sintam necessidade de estar em constantes mudanças (Kotler, 2013).

Encontrando-se o marketing cada vez mais direcionado para os clientes, estes também têm evoluído com o passar dos anos e atualmente estão mais cultos e interessados no que diz respeito à oferta das empresas. O desafio nas empresas está em diversificarem-se umas das outras e com isto criarem um posicionamento na mente dos consumidores (Lindon et al., 2011).

Com isto, as empresas sentem a necessidade de criarem um departamento de marketing que consiga responder ao mercado e acompanhar as necessidades dos clientes.

O estudo foi aplicado a cinco agências de modelos tendo como objetivo perceber como é que estas funcionam e qual a importância do departamento de marketing.

Através das cinco entrevistas conseguidas, e após analisados e discutidos os resultados conseguiu-se, através da questão central **“Que função, estrutura e dinâmica deve ser apresentada para a área do marketing no negócio das agências de modelos?”**, dar resposta aos objetivos traçados.

O objetivo geral é **“compreender a função e estrutura do departamento de marketing nas agências de modelos”**, e através da análise e discussão dos resultados, identifica-se qual a função assim como a estrutura que o departamento de marketing deve ter. A função do marketing dentro das agências está bem definida e tem uma grande importância para o bom funcionamento e sucesso das mesmas. As funções que ficam ao cargo deste departamento estão maioritariamente ligadas ao cliente, sendo este o grande ponto do marketing, compreender o que o cliente necessita e colocar no mercado ao seu dispor. As agências de modelos tem à disponibilidade do mercado uma vasta gama de clientes e todas as suas funções são projetadas de modo a que os seus serviços estejam de acordo com as tendências e acompanhem a evolução do mercado e para isso estão constantemente à procura de novos talentos, novas caras para que consigam responder a todas as frentes que o mercado lhes apresente.

No que diz respeito à estrutura do departamento, todas as decisões tem como validação final a palavra do diretor da agência, as estratégias são planeadas e elaboradas pelos responsáveis de marketing ou até mesmo pelos bookers, mas só são implementadas após este ter conhecimento e aprovação do superior. Não são necessárias muitas pessoas para constituir o departamento de marketing numa agência, apenas uma é suficiente mas esta deve ter gosto e conhecimento pela indústria da moda para que o seu trabalho seja melhor reconhecido. É recomendável, que em paralelo com o departamento de marketing estejam ligados os bookers visto que na maioria são estes que planeiam as estratégias. A sugestão passa por existir um responsável de marketing que saiba utilizar as técnicas e instrumentos do marketing e que possua também gosto pela indústria podendo assim contribuir com os seus conhecimentos para novas estratégias.

O primeiro objetivo específico é **“estudar no setor a função marketing”** e através dos resultados obtidos as funções foram claramente definidas. O marketing tem como

objetivo reduzir o esforço das vendas, permitindo que os serviços se vendam por si só através da divulgação e promoção dos mesmos, neste caso em específico, os agenciados vendem-se por si só através de trabalhos realizados e com a ajuda da agência projetando as suas carreiras. Este departamento deve angariar novos clientes e conhece-los bem. Uma das funções mencionadas está na responsabilidade da imagem da agência, sendo uma das funções cruciais do marketing saber que tipo de imagem quer passar para os seus clientes e como quer ser reconhecida e falada. A organização de eventos também faz parte destas funções, podendo assim apresentar alguns dos seus agenciados. É fundamental que a pessoa responsável pelo marketing da agência saiba o que está a acontecer no mercado, o que é tendência e o que já não é, o que está para acontecer, e por último também é responsável pela criação e gestão de redes sociais sejam estas internas da empresa ou de cada agenciado em particular, esta ultima função ficará a cargo da agência decidir se o responsável de marketing apenas gere internamente as redes sociais e se deverá ter ajuda para gerir as redes sociais dos seus agenciados.

O segundo objetivo específico é **“compreender e definir a estrutura e dinâmica desta área mais recomendável para este setor”** e os resultados obtidos sugerem que a área do marketing numa agência de modelos devem ter essencialmente as suas estratégias bem definidas e planeadas, as vendas são realizadas pelos bookers e por isso deve haver uma ótima ligação entre o departamento de marketing e estes sendo que a colaboração dos dois é fundamental para o bom funcionamento da agência, o ideal é que os dois partilhem informação e conhecimento de modo a que cresçam juntos e façam a agência crescer com eles. Outro ponto essencial que o departamento de marketing terá de tratar dentro da agência serão os estudos de mercado, este ponto é crucial, pois a agência tem de estar a par do que o mercado procura antes da sua concorrência e internamente consegue informações mais rápidas, isto não impede que use estudos de mercado externos para conseguir aceder a dados mais gerais que permitam um maior conhecimento interno e que ajude a perceber onde estão colocadas e como devem fazer para chegarem onde querem. Por último, a comunicação

deve ser clara e direta e as estratégias direcionadas para esta devem estar definidas de acordo com cada cliente para o qual a agência se deve dirigir.

6. LIMITAÇÕES/ PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

As principais limitações deste estudo foram a dificuldade na marcação de uma entrevista física com as agências de modelos, assim como a pouca informação sobre o tema de agências de modelos disponível online ou em bibliografias.

O tema das agências de modelos tem sido pouco estudado, sendo que, talvez não seja visto no mercado como um negócio muito aplicável, mas na minha opinião e pelo que consegui absorver, é um negócio como outro, sendo que, procura responder ao mercado através da oferta dos seus serviços que acabam por ser os modelos. A área em estudo é interessante e está abrangida pelo setor da moda, sendo que pode tornar-se em estudos muito interessantes para o futuro.

Seria interessante num futuro estudo a amostra ser maior, conseguindo abranger mais agências de modelos e de preferência em mais zonas do país para se comparar dados e perceber se de acordo com as zonas o papel do departamento de marketing difere.

Outro ponto interessante a abordar, e tendo em conta que cada vez mais estamos numa era do digital seria: qual o impacto do departamento de marketing digital dentro de uma agência. Se não houver possibilidade da criação do departamento, pelo menos dentro do departamento de marketing existir um profissional ligado ao digital e saber, junto das agências, até que ponto isto seria viável e aplicável.

Por último, seria interessante fazer-se uma comparação com agências de modelos internacionais e perceber como funcionam no estrangeiro, podendo assim existir uma comparação entre o que existe em Portugal e fora, e com isso fazer sugestões de melhoria. O objetivo do estudo seria compreender para além das agências no geral, como funciona o marketing nas agências do estrangeiro, se existe ou não, e como funciona.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

«The American Marketing Association Releases New Definition For Marketing», press realese, Associação Americana de Marketing, julho de 2013. Acedido a novembro 10, 2009, em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Araújo, M. B. M. (2014). *Marcas de moda sustentável: Critérios de Sustentabilidade e Ferramentas de Comunicação*. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia – Universidade do Minho, Portugal.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda. 31 – 45. Acedido a junho 28, 2017 em <https://pt.slideshare.net/RonanTocafundo/bardin-laurence-anlise-de-conteudo>

Best Models (2017). Agência. Acedido a junho 29, 2017 em <http://www.bestmodelsagency.com/agencia.php?a=9>

Best Models (2017). Contactos. Acedido a junho 29, 2017 em <http://www.bestmodelsagency.com/contacto.php>

Bhardwaj, D. (2007). Relationship marketing in context to the IT industry. *VISION—The Journal of Business Perspective*, 11(2), 57–66.

Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Drucker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: Homem, administração, sociedade*. São Paulo: NBL Editora.

Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Editora UFPR. Acedido a maio 30, 2017, em <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2-5SF/Sandra/Entrevistas%20em%20pesquisas%20qualitativas.pdf>

Face Models (2016). Contacts. By M&A digital. Acedido a junho 29, 2017 em <http://www.facemodels.pt/contact/>

Face Models (2016). About us. By M&A digital. Acedido a junho 21, 2017, em <http://www.facemodels.pt/about-us/>

- Kotler P. & Armstrong G. (2007). *Princípios de marketing*. (12ª edição). São Paulo: Pearson.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. (10ª edição). São Paulo: Person/Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Editora: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XXI*. (7ª edição). Editorial presença. 122 – 147.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0 – dos produtos e consumidores ao espírito humano*. Lisboa: Actual editora.
- L'Agence (2015). Contactos. Powered by Guava booking. Acedido a junho 19, 2017 em <http://www.lagence.pt/contactos.php>
- L'Agence (2015). L'Agence. Powered by Guava booking. Acedido a junho 21, 2017, em <http://www.lagence.pt/lagence.php>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing*. (14ª edição). D. Quixote.
- Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mcdonald, M. & Wilson, H. (2008) – Planos de marketing – planeamento e gestão estratégica. Acedido a dezembro 16, 2016, em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=4tbHrFkjYDsC&oi=fnd&pg=PT3&dq=papel+do+marketing+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&ots=apUxDpitgN&sig=D3b5ieM5rjZFdpsC1KMWBm2TJYM&redir_esc=y#v=onepage&q=papel%20do%20marketing%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es&f=false
- Pires, A. (2008). *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*. (4ª edição). Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo.
- Schultz, D. E. & Walters, J. S. (1997). *Measuring Brand Communication*, Nova Iorque, Association of National Advertisers.
- Smith, A. (1776). *A riqueza das nações*. São Paulo.

Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *“Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios”*. (4ª edição) (p. 52-86). Lisboa: Editora Pactor.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das organizações*. (2ª edição). Edições profissionais.

Thuillier, P. (1995). Do estudo de mercado ao plano de marketing. (p. 38-39). Edições CETOP.

Verhoef, P. & Leeflang, P. (2010). Getting marketing back into the boardroom: the influence of the marketing department in companies today. *New theories, Vol. 2, No 1*, 34 – 41.

8. ANEXOS

Anexo 1

Anexo 1 – Conteúdo de um plano de marketing

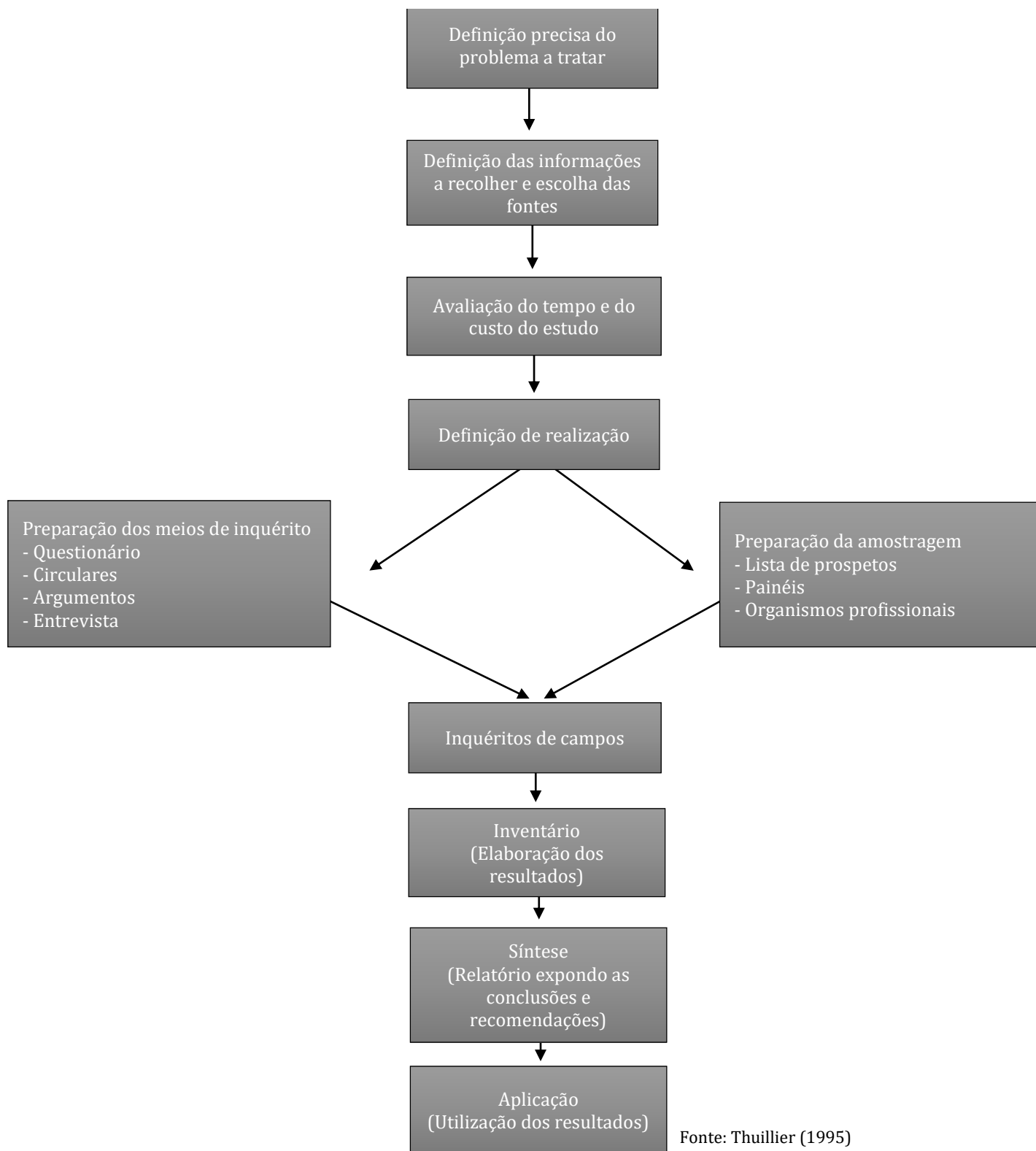
TABELA 2.2 Conteúdo de um plano de marketing

Seção	Propósito
Resumo executivo	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda o alto escalão a encontrar os principais pontos do plano rapidamente. Um sumário deve acompanhar o resumo executivo.
Atual situação do marketing	Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição. Podemos encontrar nessa seção: <ul style="list-style-type: none"> • Uma descrição do mercado que define o mercado e seus principais segmentos e em seguida analisa as necessidades dos clientes e os fatores do ambiente de marketing que possam afetar as compras deles. • Uma análise do produto que mostra as vendas, os preços e a margem bruta dos principais itens da linha de produtos. • Uma análise da concorrência que identifica os principais concorrentes e avalia a posição de cada um no mercado e suas estratégias referentes à qualidade do produto, determinação de preços, distribuição e promoção. • Uma análise da distribuição que avalia as recentes tendências das vendas e outros avanços nos principais canais de distribuição.
Análise das ameaças e das oportunidades	Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto pode deparar, o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e em suas estratégias.
Objetivos e questões essenciais	Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período de realização do plano e discute as principais questões que afetarão essa conquista. Por exemplo, se a meta é conquistar uma participação de mercado de 15 por cento, essa seção examina como essa meta pode ser atingida.
Estratégia de marketing	Resume a ampla lógica de marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar seus objetivos de marketing, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing. Como a empresa criará valor para os clientes a fim de capturar valor deles em troca? Essa seção resume ainda as estratégias específicas para cada elemento do mix de marketing e explica como cada uma delas responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano.
Programas de ação	Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam às seguintes questões: <i>O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?</i>
Orçamentos	Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projetados. Ele mostra a receita esperada (previsão do número de unidades vendidas e o preço médio líquido) e os custos esperados (de produção, distribuição e marketing). A diferença entre receita e custos é o lucro projetado. Uma vez aprovado pela alta administração, o orçamento se torna a base para a compra de material, o cronograma da produção, o planejamento de pessoal e as operações de marketing.
Controles	Resume o controle que será utilizado para monitorar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão alcançando suas metas. Inclui mensurações de retorno do investimento de marketing.

Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 45)

Anexo 2

Anexo 2 – Esquema de condução de um estudo de mercado



Fonte: Thuillier (1995)

Anexo 3

Anexo 3 - E-mail geral para pedido de entrevista

Boa tarde Exmo/a,

O meu nome é Ana Marta Pereira, sou finalista de mestrado no IPAM Lisboa e estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado sobre qual a função, estrutura e dinâmica que um departamento de marketing deve ter numa agência de modelos.

Venho por este meio pedir a sua colaboração para uma breve entrevista.

Gostaria imenso de poder ter esta entrevista pessoalmente, mas caso não seja possível fico muito grata caso possa responder às questões que se seguem no documento em anexo.

Aguardo uma resposta e desde já muito obrigada pela sua disponibilidade.

Melhores cumprimentos,

Ana Marta Pereira.

Anexo 4

Anexo 4 - Guião geral da entrevista

Exmo/a,

Desde já agradeço a sua disponibilidade por responder às minhas questões.

O meu nome é Ana Marta Pereira, sou finalista do mestrado em Gestão de Marketing, no IPAM Lisboa.

Atualmente estou a realizar a minha dissertação de mestrado na qual o meu principal objetivo consiste em perceber qual a função, estrutura e dinâmica numa agência de modelos. Para que tal aconteça preciso da sua colaboração e conhecimento sobre a área através das respostas mais detalhadas possível às seguintes questões.

1.Nome da agência

2.Nome próprio

3.Cargo dentro da agência?

4.Qual é o objetivo de uma agência de modelos?

5.Quem são os clientes?

6.Quais os departamentos essenciais que uma agência deve ter, assim como quais as estruturas e funções?

7.Na sua opinião, faz sentido um departamento de marketing?

8.Quais as atividades que devem estar a cargo deste departamento?

9.Quem deve estar responsável pela definição destas funções?

10.Estas funções devem ser validadas pelo diretor geral?

11.Qual a estrutura mais indicada para o departamento? Quantas pessoas deverão estar dentro deste departamento e como devem ser repartidas as suas funções?

No que diz respeito a algumas atividades que possam estar a cargo do departamento de marketing qual a sua opinião relativamente

Estratégias

- 12.Como é que estas são planeadas?**
- 13.Fazem planos de marketing? Como? Com que frequência?**
- 14.São traçados orçamentos? Como? (Não precisa de mencionar valores).**
- 15.Quem é o responsável pela elaboração das estratégias e planos?**
- 16.Fazem o controlo das estratégias previstas? Como e com que frequência?**

Vendas

- 17.As vendas estão em algum departamento específico ou são feitas individuais?**
- 18.Qual a sua opinião relativamente às vendas estarem à responsabilidade do departamento de marketing? Acha que faz sentido?**

Estudos de mercado

- 19.Acha importante serem realizados estudos de mercado? Porquê?**
- 20.Acha que estes estudos devem ser realizados por empresas externas ou internamente? Quais as vantagens ou desvantagens.**

Comunicação

- 21.Acha que a comunicação tem vantagens de ser realizada internamente? Porque departamento?**
- 22.Que setores deve abranger a comunicação?**
- 23.Quais os meios que uma agência de modelos deve utilizar?**
- 24.Como os deve utilizar?**
- 25.Através de que meios é mais eficaz a comunicação de uma agência de modelos?**
- 26.Na sua opinião, é importante a existência de um departamento de marketing numa agência de modelos?**

Todas as informações que partilhadas apenas serão usadas para o estudo desta dissertação.

Obrigada.

Melhores cumprimentos,

Ana Marta Pereira

Anexo 5

Anexo 5 - Transcrição das entrevistas em Word

E1

1.Nome da agência Face Models

2.Nome próprio Pedro Alves

3.Cargo dentro da agência? Diretor

4.Qual é o objetivo de uma agência de modelos? Uma agência de modelos tem como objetivo “conectar” os agenciados (sejam modelos e atualmente também talentos – atores, desportistas, etc.) às empresas em busca de um representante, uma cara.

5.Quem são os clientes? Os clientes de uma agência de modelos são empresas/entidades que para “chegar” ao público em geral procuram modelos que representem e apresentem os seus ideais, sejam marcas de roupa, bebidas, supermercados, bancos, entre outros. Tal como disse na questão anterior as entidades procuram uma cara, uma imagem que represente o que significa o produto ou marca em questão.

6.Quais os departamentos essenciais que uma agência deve ter, assim como quais as estruturas e funções? Podemos começar pelos departamentos “imprescindíveis” como o financeiro, RH e hoje com mais força o informático, seguidamente, e isto falando de uma agência de modelos, o de marketing e de comunicação, uma vez que é essencial existirem estratégias de “venda”, reformulação de imagem comercial, ou até divulgação de eventos específicos.

7.Na sua opinião, faz sentido um departamento de marketing? Não é propriamente um departamento imprescindível, mas claro que faz sentido. No entanto, direta ou indiretamente estamos sempre a criar e planear a melhor forma de, por exemplo, expor os nossos modelos ao mercado começando pelo posicionamento da “nossa marca” e o posicionamento da “marca” que é o modelo.

8.Quais as atividades que devem estar a cargo deste departamento? Na agência, o departamento de marketing está responsável pela nossa imagem no mercado, pela nossa credibilidade e esporadicamente está responsável por eventos que organizamos.

9.Quem deve estar responsável pela definição destas funções? Os objetivos são lançados, a definição de funções e a forma como se alcançam os objetivos é definida pelo responsável de marketing.

10.Estas funções devem ser validadas pelo diretor geral? Penso que sim, muitas vezes só pelo simples facto de perceber como vamos chegar aos objetivos lançados no início, faz sempre sentido que passem pelo diretor geral nem que seja só para apreciação.

11.Qual a estrutura mais indicada para o departamento? Quantas pessoas deverão estar dentro deste departamento e como devem ser repartidas as suas funções? O nosso departamento de Marketing é representado por uma só pessoa, as ações de marketing por nós efetivadas não justificam uma grande equipa, pois temos outras funções mais complexas, que também têm que ter atenção a questões de marketing mas numa área mais específica, daí a existência de bookers.

No que diz respeito a algumas atividades que possam estar a cargo do departamento de marketing qual a sua opinião relativamente

Estratégias

12.Como é que estas são planeadas? As estratégias são definidas segundo os objetivos que pretendemos alcançar, claro que os objetivos são definidos segundo as nossas intenções de alcance no momento.

13.Fazem planos de marketing? Como? Com que frequência? Quando necessário são efetuados planos de marketing, seguindo as nossas linhas necessárias no momento.

14.São traçados orçamentos? Como? (Não precisa de mencionar valores). As nossas ações de marketing em grande parte das vezes não pressupõe grandes gastos, uma vez que somos uma agência de modelos e o conceito não requer muitas práticas

comerciais no sentido a que se refere, o que apelidamos de marketing está mais direcionado para a apresentação dos nossos modelos.

15. Quem é o responsável pela elaboração das estratégias e planos? As estratégias e planos são elaborados pelo nosso responsável de Marketing.

16. Fazem o controlo das estratégias previstas? Como e com que frequência? Sim fazemos, até para que depois de implementadas e efetivadas, após conseguirmos resultados, consigamos estudar o que resultou, o que não resultou e porque resultou ou não e como se poderão perpetuar em futuras ações.

Vendas

17. As vendas estão em algum departamento específico ou são feitas individuais?

Nós não dependemos de departamento de vendas, porque tal como expliquei anteriormente, o nosso conceito não se baseia em vendas diretas. Claro, estamos a vender um conceito – Modelos – mas essa “venda” é feita por bookers, ou seja gestores de modelos. No fundo é aí que se cingem as nossas ações de marketing diário.

18. Qual a sua opinião relativamente às vendas estarem à responsabilidade do departamento de marketing? Acha que faz sentido? Retorno à questão 17 e ao facto de não termos “vendas” no sentido a que se refere, no entanto a meu ver faz sentido que estejam, vender pressupõe marketing.

Estudos de mercado

19. Acha importante serem realizados estudos de mercado? Porquê? Nós realizamos estudos de mercado internamente e são importantes para conseguirmos posicionar os nossos modelos no mercado, especialmente o estrangeiro, por forma a obtermos sucesso (nós agência e eles, claro). No fundo o que procuramos ver, seguindo a lógica do exemplo acima referido, é que tipo de características/modelos são certos ou procurados por cada tipo de mercado (país), seguindo as características específicas de cada modelo como sexo, altura, expressão e mesmo características mais específicas (e.g. tatuagens).

20. Acha que estes estudos devem ser realizados por empresas externas ou internamente? Quais as vantagens ou desvantagens. Na nossa linha de trabalho não se justifica fazer estudos de mercado através de empresas externas. Não são estudos exaustivos, são mais pesquisas e daí a preferência por o fazermos internamente.

Comunicação

21. Acha que a comunicação tem vantagens de ser realizada internamente? Porque departamento? A comunicação é feita pelo nosso departamento de marketing, não temos experiência com a comunicação fora do departamento de marketing logo não posso dizer que seja melhor ou pior.

22. Que setores deve abranger a comunicação? Retorno à questão anterior uma vez que não temos departamento de Comunicação somente de Marketing, logo a Comunicação pode ser abrangida no Departamento de Marketing, como é o nosso caso.

23. Quais os meios que uma agência de modelos deve utilizar? Os meios de comunicação que uma agência de modelos deve utilizar são: A internet – redes sociais, site serão os primordiais uma vez que potenciais agenciados são abrangidos em maior numero e claro os clientes também estão presentes nas mesmas – a comunicação de uma agencia de modelos, e perdoe-me a terminologia, é “um pau de dois bicos” uma vez que andamos à procura de agenciados ao mesmo tempo que procuramos clientes, porque somos o elo de ligação entre os dois. Depois claro, as revistas de especialidade no nosso caso são também cruciais.

24. Como os deve utilizar? Devem ser utilizados de forma permanente, elucidativa e eloquente, passar a mensagem, estar presente sem ser maçador – o que acontece na generalidade é a mensagem passar de forma indirecta por parte das agências de modelos.

25. Através de que meios é mais eficaz a comunicação de uma agência de modelos? Nos dias de hoje a melhor forma de passar a mensagem e “ser visto” é estando presente nas redes-sociais e o mesmo se inclui quando se fala de uma agência de modelos.

26. Na sua opinião, é importante a existência de um departamento de marketing numa agência de modelos? Retorno à questão 7.

E2

Investigadora: Boa tarde Elsa, desde já obrigada pela disponibilidade em ter esta entrevista comigo.

Estou a realizar a minha dissertação de mestrado e o tema que estou a desenvolver consiste em perceber quais as funções, estrutura e dinâmica que um departamento de marketing deve ter dentro de uma agência de modelos e se realmente faz sentido a existência deste. O meu interesse para este tema começou por um estágio que iniciei numa agência de modelos para realizar funções de marketing e reparei que não existia nenhum departamento nem funções definidas para tal daí o meu estudo.

Vamos então começar.

Investigadora: Nome da agência?

Elsa: L'agence, agência de modelos limitada. É uma agência que esta no mercado há 30 anos. Acho que é a agência mais antiga, em Portugal. Começámos com uma vertente mais de publicidade, de *real people*, até porque na altura a dona da agência era casada com um fotógrafo e faziam muita produção de moda, estamos a falar há 30 anos atrás, portanto a agência começou como uma vertente mais de publicidade, dar resposta mais de publicidade e não tanto no segmento de moda. Depois, ao longo dos anos, a agência foi crescendo, foi-se diversificando e neste momento integra um departamento de atores e apresentadores e um departamento de *models* também, a par do departamento *real people*, que nós chamamos um departamento *commercial*, que integra um departamento de crianças, com pessoas, portanto o departamento *kids* e o *commercial* temos pessoas que vão dos 0 aos 90 anos.

Investigadora: Nome próprio?

Elsa: Elsa Gervásio

Investigadora: Cargo que tem dentro da agência?

Elsa: Sou a diretora da agência

Investigadora: Qual é o objetivo de uma agência modelos?

Elsa: Como eu lhe disse, a agência é transversal ao mercado inteiro, não trabalhamos só com o segmento de moda e neste caso de modelos. E o objetivo é no fundo, o que é que nós fazemos nos vários departamentos: no departamento de modelos nós descobrimos caras novas, descobrimos pessoas com potencial para trabalhar no segmento da moda, tanto nacional como internacionalmente, fazemos uma gestão de carreira desses modelos e o objetivo é principalmente esse, é descobrir caras novas e poder lança-las no mercado de moda; no departamento de atores, ou seja, de talentos, fazemos exatamente a mesma coisa, fazemos a gestão de carreira dessas pessoas e damos resposta a todas as solicitações no mercado de trabalho, nomeadamente a parte de trabalho enquanto ator, fazemos o management das pessoas que agenciamos, fazemos toda a gestão de publicidade, endorsement, patrocínios, tudo, fazemos uma gestão de carreira da pessoa que temos a 360 graus. Na parte do departamento da *real people*, não fazemos uma gestão da carreira dessa forma porque são pessoas que trabalham mais o segmento da publicidade que requer sempre uma grande rotatividade, de caras e de pessoas novas, portanto é um departamento que tem uma rotatividade grande na entrada e saída de pessoas portanto funciona tanto o departamento de *kids* como de crianças, apesar de não fazermos uma gestão de carreira como fazemos com os modelos, porque não há necessidade de o fazermos são pessoas que não trabalham tanto o segmento e são mais viradas para a publicidade. Tanto o departamento de *kids* como o *commercial*, são departamentos embrionários na medida em que nos recebemos crianças muito novinhas, que depois vão crescendo aqui connosco e que nos vamos estando atentas no sentido de poderem ou não para transitar depois para um departamento de modelos, mais tarde.

Investigadora: Ok, portanto os vossos clientes são um bocadinho por ai, vão desde as crianças até às pessoas mais velhas, até aos 90 anos.

Quais são os departamentos que a Elsa considera essenciais dentro da agência?

Elsa: Todos eles! Todos eles são essenciais. Todos se complementam. Criamos sinergias entre todos os departamentos, temos pessoas no departamento *commercial*

que começam a trabalhar em publicidade, que depois até fazem um casting ou outro e começam a trabalhar em novela, por exemplo, fazem um ou dois projetos, e depois passam do departamento *commercial* para o departamento de *talents* e começam a trabalhar e dão início a uma carreira como atores, portanto, ou como apresentadores. Portanto, isto é uma agência que está segmentada nestes departamentos, mas que no fundo funciona como um todo e os vários departamentos estão interligados como um todo, criamos sinergias entre eles na medida em que se descobrem novos talentos se acompanham pessoas que podem, eventualmente, transitar para um ou outro departamento, dentro da agência.

Investigadora: Então para a Elsa faz sentido um departamento de marketing dentro da agência? Ele já existe?

Elsa: Nós nunca tivemos um departamento de marketing propriamente dito, agora o que eu acho é que todos os departamentos funcionam como departamentos de marketing. Portanto no fundo são os *bookers* que fazem esse trabalho, são eles que pensam na estratégia para determinada pessoa, são eles que implementam a estratégia, que vendem os serviços dos modelos, dos agenciados. Portanto, eu acho que no fundo, um departamento de *models* ou um departamento de *talents* ou *commercial* ou *kids*, no fundo são departamentos de marketing.

Investigadora: Tem um departamento de marketing inserido.

Elsa: Exatamente, portanto não vejo que haja necessidade de termos um departamento de marketing na agência porque as coisas estão segmentadas desta forma e no fundo cada *booker* é um bocadinho comercial também, e tem que vender e tem de vender os serviços e tem de saber o que é que está a acontecer no mercado. Tem de pensar então naqueles departamentos que fazemos gestão de carreira, temos de pensar no modelo ou no agenciado como um todo e projetar a carreira dele para daqui a seis meses, um ano, um ano e meio, dois anos, saber onde é que vai estar quais os mercados que interessam para aquele determinado modelo. Portanto todas essas estratégias de marketing e de venda nós não vendemos a pessoa, vendemos o serviço que a pessoa presta, não é?! Portanto acaba, acabam eles por fazer esse trabalho.

Aliás eu acredito que não haja nenhuma agência, pelo menos que eu tenha conhecimento, que tenha mesmo o departamento de marketing, são os próprios departamentos de modelos e atores etc que funcionam como departamento de marketing.

Investigadora: Portanto a Elsa já falou de estratégias, vendas, há mais funções que ache que se deva desempenhar? Por exemplo, estudos de mercado. Como fazem estudos de mercado ou fazem?

Elsa: Nós não fazemos estudos de mercado, estamos atentos ao mercado e vamos percebendo como é que as coisas flutuando e vão funcionando mas não fazemos objetivamente um estudo de mercado.

Investigadora: E acha que faria sentido internamente ou procurar externamente?

Elsa: Há várias empresas que fazem, nos temos acesso a vários estudos de mercado no sentido em que, imagine, qual é a pessoa que vende mais em Portugal, qual é a pessoa em determinado segmento que os portugueses mais gostam, que tem mais credibilidade junto dos portugueses. Nós temos acesso a diversos estudos de mercado e conseguimos fazer comparações entre as pessoas que temos agenciadas as pessoas que surgem desse estudo. No fundo, não sentimos necessidade de o fazer porque estamos atentos e sabemos também fazer a leitura do que é que o mercado esta a querer naquele determinado momento, mas temos acesso a vários estudos de mercado que existem, que são credíveis, e que nós temos acesso também.

Investigadora: Fazem tudo internamente?

Elsa: Não, exteriormente, salvo algumas empresas que fazem e desenvolvem esses estudos de mercado nós compramos e temos acesso a esses estudos de mercado.

Investigadora: E a nível da comunicação, vocês tem um departamento para comunicação apenas? Só dirigido à comunicação?

Elsa: Temos

Investigadora: E como é que ele funciona?

Elsa: Nós neste momento temos, devido às alterações todas que o mercado tem tido, temos um departamento de comunicação, fazemos comunicação interna também mas menos, eles são mais direcionados para comunicar determinados agenciados. Portanto, fazem uma comunicação, institucional sim, mas direcionada a cada um dos agenciados que tem necessidade de ter esse serviço. Portanto, temos uma equipa de duas pessoas que depois se alarga a três, quatro ou cinco, consoante as necessidades de cada agenciado, mas essas duas pessoas são responsáveis por determinado número de agenciados que há dentro da agência e é estabelecido um plano de comunicação para cada uma dessas pessoas e depois durante o ano esse plano de comunicação é implementado.

Investigadora: E os planos passam sempre por isso para serem aprovados?

Elsa: Sim, aprovados e validados.

E temos paralelamente a esse pequeno departamento de comunicação, temos mais uma equipa que trata de tudo o que é digital. Tudo o que são redes digitais, da agência e dos agenciados, blogs, instagram, contas de redes sociais.

Investigadora: Só para resumir, vocês não tem um departamento de marketing no entanto tem todas as funções mas digamos que passa por toda agente.

Elsa: Sim, podemos dizer isso dessa forma. Para nos é o que faz mais sentido, é o nosso modelo de trabalho. Eu entendo que cada departamento funciona como um departamento de marketing naquele negócio.

Investigadora: Os meios que a Elsa acha que são aplicados a uma agência, não só aqui mas nas agências em geral? Quais os meios que uma agência deve utilizar?

Elsa: O que é que entende por meios?

Investigadora: Os meios sociais, por exemplo, quais acha que... facebook, instagram, blogs. Será necessário, viável, não?

Elsa: Eu não lhe sei responder a isso. Nós temos, em termos de redes sociais da agência, trabalhamos com facebook e instagram, da agência, mas depois temos os outros todos agenciados que também têm redes sociais próprias, de fãs, pessoais, temos uma serie

de pessoas que têm blogs, que somos nós que fazemos a gestão desses blogs, isto é tudo um mundo por ai fora.

Investigadora: A estrutura mais indicada, a Elsa também já me disse, o departamento de comunicação tem duas pessoas, depois temos na área do digital. Acha que faria sentido o marketing digital aqui?

Elsa: Até agora não.

Investigadora: Vocês procuram sempre acompanhar o mercado. Para onde o mercado aponta vocês vão acompanhando.

Elsa: Tem de ser, nós os negócios tem de se ir adaptando à realidade, se não os negócios ficam ali e não podem estagnar, tem de evoluir. Sei lá. Eu há uns cinco ou seis anos atrás não tinha um departamento que tratasse das redes digitais, e hoje tenho.

Investigadora: E fazem estudos de estatísticas de redes sociais? Por exemplo de facebook, se vêem o número de visualizações, comentários?

Elsa: Sim claro, isso faz parte do trabalho das pessoas responsáveis pelo digital.

Investigadora: E são delineados planos com as estratégias a adotar e prazos que depois passa por si?

Elsa: Sim

Investigadora: No que diz respeito a orçamentos para os planos, por exemplo a nível de comunicação têm alguma coisa definida?

Elsa: Não, não temos nada definido.

Investigadora: Penso que as suas respostas são suficientes, respondeu aos atributos que eram necessários. Obrigada mais uma vez pela sua disponibilidade e participação.

E3

1. Nome da agência BEST MODELS, S.A.

2. Nome próprio Alexandra Macedo

3. Cargo dentro da agência? Administradora / Diretora

- 4. Qual é o objetivo de uma agência de modelos?** Representar e gerir as carreiras dos agenciados e prestar o melhor serviço possível aos clientes.
- 5. Quem são os clientes?** Moda, têxtil, vestuário, calçado, acessórios; todas as marcas que fazem publicidade.
- 6. Quais os departamentos essenciais que uma agência deve ter, assim como quais as estruturas e funções?** Na Best: Estamos fisicamente no Porto e em Lisboa; direção - 1 pessoa; head-booker - 1 pessoa; bookers internacionais - 2 pessoas; bookers - 2 pessoas; contabilista - 1 pessoa; designers - 2 pessoas; advogado (avençado); ROC (avençado).
- 7. Na sua opinião, faz sentido um departamento de marketing?** Acredito que sim. No entanto, ainda não recuperamos totalmente da crise que tivemos e não é, seguramente, altura para criar esse departamento. Trabalhamos essa área com os nossos designers e com os bookers.
- 8. Quais as atividades que devem estar a cargo deste departamento?** Gestão de redes sociais, news letters informativas, mensais, etc, aproximação aos clientes, angariação de novos clientes, imagem da agência e do material promocional dos agenciados.
- 9. Quem deve estar responsável pela definição destas funções?** Neste momento, como disse, são os designers e os bookers; idealmente, gostaríamos de ter 1 profissional com formação e conhecimento na área de marketing.
- 10. Estas funções devem ser validadas pelo diretor geral?** Sempre. Como tudo o que de mais importante e relevante se faz na Best! Tem que haver sempre um fio condutor em toda a comunicação.
- 11. Qual a estrutura mais indicada para o departamento? Quantas pessoas deverão estar dentro deste departamento e como devem ser repartidas as suas funções?** Uma, apenas. Não faz sentido com a dimensão do nosso país e do nosso mercado, mais que uma pessoa. Até porque é uma área já trabalhada pelo staff.

No que diz respeito a algumas atividades que possam estar a cargo do departamento de marketing qual a sua opinião relativamente

Estratégias

12. Como é que estas são planeadas? Em setembro / outubro, para o ano seguinte.

13. Fazem planos de marketing? Como? Com que frequência? Atualizamos e adaptamos mensalmente a estratégia traçada.

14. São traçados orçamentos? Como? (Não precisa de mencionar valores). Claro! São destinadas verbas para os planos traçados que têm de ser cumpridas.

15. Quem é o responsável pela elaboração das estratégias e planos? A direção.

16. Fazem o controlo das estratégias previstas? Como e com que frequência? No balanço referente ao final do ano.

Vendas

17. As vendas estão em algum departamento específico ou são feitas individuais?

O nosso "produto" são pessoas; os clientes escolhem pontualmente os modelos que mais se identificam com o que pretendem. Quem faz as "vendas" numa agência de modelos são os bookers, todos eles; é o seu trabalho diário.

18. Qual a sua opinião relativamente às vendas estarem à responsabilidade do departamento de marketing? Acha que faz sentido? Absolutamente nenhum! Apenas os bookers têm conhecimento e experiência para poderem trabalhar esta área com segurança. A profissão de booker não existe, ou seja, estes profissionais são formados dentro das agências, pelos mais velhos ou com mais experiência; é um percurso longo e não é nada fácil encontrar bons bookers em Portugal.

Estudos de mercado

19. Acha importante serem realizados estudos de mercado? Porquê? Sim, embora na nossa área de trabalho e no nosso país seja fácil ter essa perceção. Na minha opinião seria mais útil esse estudo nos mercados internacionais com os quais trabalhamos mais.

20. Acha que estes estudos devem ser realizados por empresas externas ou internamente? Quais as vantagens ou desvantagens. Sempre internamente. A nossa área de trabalho não é semelhante em nada às restantes e há ainda um desconhecimento total sobre o nosso funcionamento enquanto empresas.

Comunicação

21. Acha que a comunicação tem vantagens de ser realizada internamente? Porque departamento? Exatamente pelas razões que expliquei anteriormente, tem que ser feito internamente por quem tem conhecimento geral e particular do funcionamento e da estrutura de uma agência.

22. Que setores deve abranger a comunicação? No nosso caso, praticamente todos os sectores em que atuamos.

23. Quais os meios que uma agencia de modelos deve utilizar? Motores de busca, website, redes sociais, mailling, emails, news letters e alguma publicidade em canais mais específicos.

24. Como os deve utilizar? Sem exageros e nos canais certos.

25. Através de que meios é mais eficaz a comunicação de uma agência de modelos? Internet.

26. Na sua opinião, é importante a existência de um departamento de marketing numa agência de modelos? Acredito que sim. No entanto, ainda não recuperamos totalmente da crise que tivemos e não é, seguramente, altura para criar esse departamento. Trabalhamos essa área com os nossos designers e com os bookers.

E4

1.Nome próprio Ana Rita Rocha

2.Nome da(s) agência(s) em que trabalha / trabalhou Trabalhei na Just Models como coordenadora do departamento de formação de modelos (just academia) e Gold Models como head booker

3. Na sua opinião, qual é o objetivo de uma agência de modelos? Formar e cuidar da imagem de cada modelo para entrar na melhor forma no mercado. Depois cabe à agência fazer melhor gestão da carreira de cada modelo.

4. Quem são os clientes? Empresas de indústria têxtil, empresas, fotógrafos, marcas, produtoras, etc

5. Quais os departamentos essenciais que uma agência deve ter, assim como quais as estruturas e funções? Models, comerciais, kids e talents (atores, apresentadores, figuras públicas)

6. Na sua opinião, faz sentido um departamento de marketing? Faz sentido um departamento de marketing no departamento de talents, mais precisamente de figuras públicas

7. Quais as atividades que devem estar a cargo deste departamento? Gestão de páginas oficiais, tais como, facebook ou Instagram.

8. Quem deve estar responsável pela definição destas funções? Convites para eventos. Pedidos de novas marcas para patrocínios

9. Estas funções devem ser validadas pelo diretor geral? Sim, convém

10. Qual a estrutura mais indicada para o departamento? Quantas pessoas deverão estar dentro deste departamento e como devem ser repartidas as suas funções? Depende do n.º de figuras públicas. Mas talvez 2

No que diz respeito a algumas atividades que possam estar a cargo do departamento de marketing qual a sua opinião relativamente

Estratégias

11. Como é que estas são planeadas? (não respondeu)

12. Fazem planos de marketing? Como? Com que frequência? Convém fazer um plano de marketing consoante o momento da carreira de cada modelo ou figura pública, atriz/ator

13.São traçados orçamentos? Como? (Não precisa de mencionar valores). De acordo com uma tabela já definida e consoante o trabalho, número de horas etc

14.Quem é o responsável pela elaboração das estratégias e planos? O diretor da agência

15.Fazem o controlo das estratégias previstas? Como e com que frequência?
Reuniões semanais

Vendas

16.As vendas estão em algum departamento específico ou são feitas individuais?
Feitas individualmente pelo Booker de cada departamento

17.Qual a sua opinião relativamente às vendas estarem à responsabilidade do departamento de marketing? Acha que faz sentido? (Não respondeu)

Estudos de mercado

18.Acha importante serem realizados estudos de mercado? Porquê? sim

19.Acha que estes estudos devem ser realizados por empresas externas ou internamente? Quais as vantagens ou desvantagens. Internamente

Comunicação

20.Acha que a comunicação tem vantagens de ser realizada internamente? Porque departamento? Qualquer departamento

21.Que setores deve abranger a comunicação? (Não respondeu)

22.Quais os meios que uma agência de modelos deve utilizar? web site e pagina facebook

23.Como os deve utilizar? (Não respondeu)

24.Através de que meios é mais eficaz a comunicação de uma agência de modelos? (Não respondeu)

25.Na sua opinião, é importante a existência de um departamento de marketing numa agência de modelos? É importante se a agência necessitar. Se tiver um número

grande de modelos considerados Top. Se tiver um departamento de talents. É sempre importante elaborar uma estratégia de marketing para desta forma dar a conhecer a agência e a sua evolução profissional.

E5

1. Nome próprio Pedro Crispim

2. Nome da(s) agência(s) em que trabalha ou qual a sua relação com as agências de modelos Sou agenciado como manequim pela Facemodels e trabalho como stylist contratando alguns dos seus modelos para vários projetos

3. Na sua opinião, qual é o objetivo de uma agência de modelos? Fazer nascer, construir e acompanhar carreiras de manequins através da sua formação e representação!

4. Quem são os clientes? Vários, agências de comunicação, produtoras várias, marcas de moda e/ou comerciais, comunicação social, etc

5. Quais os departamentos essenciais que uma agência deve ter, assim como quais as estruturas e funções? Departamentos internos de contabilidade, gestão, comunicação como qualquer empresa, e depois departamento de modelos, talentos, new faces, comercial

6. Na sua opinião, faz sentido um departamento de marketing? Claro, sempre, uma agência é uma empresa e os modelos a sua ferramenta profissional, que precisam ser devidamente promovidos!

7. Quais as atividades que devem estar a cargo deste departamento? Não faço ideia, pois não trabalho numa agência, mas sei que essa estratégia deve ter como protagonistas os seus agenciados dos vários departamentos, com linhas personalizadas de ação.

8. Quem deve estar responsável pela definição destas funções? Profissionais formados e com ferramentas para atuar, e com noção da indústria em questão!

9. Estas funções devem ser validadas pelo diretor geral? Sempre, mesmo existindo um Diretor de marketing.

10. Qual a estrutura mais indicada para o departamento? Quantas pessoas deverão estar dentro deste departamento e como devem ser repartidas as suas funções? É relativo, tem a ver com o tamanho da agência e expressão no mercado, o número de agenciados, se trabalha com o mercado nacional e/ou internacional, são vários os fatores a ter em conta, não acredito que seja linear.

No que diz respeito a algumas atividades que possam estar a cargo do departamento de marketing qual a sua opinião relativamente

Estratégias

11. Como é que estas são planeadas? (Não respondeu)

12. Fazem planos de marketing? Como? Com que frequência? (Não respondeu)

13. São traçados orçamentos? Como? (Não precisa de mencionar valores). (Não respondeu)

14. Quem é o responsável pela elaboração das estratégias e planos? (Não respondeu)

15. Fazem o controlo das estratégias previstas? Como e com que frequência? (Não respondeu)

Vendas

16. As vendas estão em algum departamento específico ou são feitas individuais?
Departamento de vendas e comercial

17. Qual a sua opinião relativamente às vendas estarem à responsabilidade do departamento de marketing? Acha que faz sentido? Não, isso deverá ser função do departamento comercial.

Estudos de mercado

18. Acha importante serem realizados estudos de mercado? Porquê? Claro, para se ter informação de forma real e imediata.

19. Acha que estes estudos devem ser realizados por empresas externas ou internamente? Quais as vantagens ou desvantagens. Não tenho noção

Comunicação

- 20. Acha que a comunicação tem vantagens de ser realizada internamente? Porque departamento?** Interno ou por agências de comunicação, internamente por um Departamento de comunicação e marketing
- 21. Que setores deve abranger a comunicação?** (Não respondeu)
- 22. Quais os meios que uma agencia de modelos deve utilizar?** (Não respondeu)
- 23. Como os deve utilizar?** (Não respondeu)
- 24. Através de que meios é mais eficaz a comunicação de uma agência de modelos?** (Não respondeu)
- 25. Na sua opinião, é importante a existência de um departamento de marketing numa agência de modelos?** (Não respondeu)

Anexo 6

Anexo 6 - Grelha de avaliação

E1 - Face models		
	Atributos de análise	Unidades de registo
Função do marketing	Objetivo de uma agência de modelos	““conectar” os agenciados (...) em busca de um representante”
	Clientes	“empresas/entidades (...) procuram modelos que representem e apresentem os seus ideais”
	Departamentos essenciais na agência	““imprescindíveis” como o financeiro, RH e hoje com mais força o informático (...) marketing e de comunicação, uma vez que é essencial existirem estratégias de “venda””
	Importância do departamento de marketing	“Não é propriamente um departamento imprescindível”
	Atividades do departamento de marketing	“responsável pela nossa imagem no mercado (...) credibilidade (...) eventos que organizamos”
	Validação das funções	“faz sempre sentido que passem pelo diretor geral nem que seja só para apreciação”
	Estrutura do departamento de marketing	“O nosso uma só pessoa (...) questões de marketing mas numa área mais específica (...) bookers”
Estratégias	Como são planeadas	“definidas segundo os objetivos que pretendemos alcançar (...) segundo as nossas intenções de alcance no momento”
	Planos de marketing	“Quando necessário”
	Orçamentos	“não pressupõe grandes gastos (...) não requer muitas práticas comerciais (...) marketing está mais direcionado para a apresentação dos nossos modelos”
	Responsável	“responsável de Marketing”
	Controlo	“Sim (...) estudar o que resultou, o que não resultou e porque (...) como se poderão perpetuar em futuras ações”
Vendas	Responsável	“(…) “venda” é feita por bookers, ou seja gestores de modelos. No fundo é aí que se cingem as nossas ações de marketing diário.”
Estudos de mercado	Importância dos estudos de mercado	“Nós realizamos estudos de mercado internamente (...) posicionar os nossos modelos no mercado (...) por forma a obtermos sucesso. tipo de características/modelos são certos ou procurados por cada tipo de mercado (país), seguindo as características específicas de cada modelo. (...) Não são estudos exaustivos, são mais pesquisas e daí a preferência por o fazermos internamente.”
Comunicação	Departamento	“feita pelo nosso departamento de marketing (...)”
	Meios	“A internet – redes sociais, site (...) revistas de especialidade. (...) Devem ser utilizados de forma permanente, elucidativa e eloquente, passar a mensagem”

E2 - L'Agence

	Atributos de análise	Unidades de registo
Função do marketing	Objetivo de uma agência de modelos	"(...) descobrimos caras novas, (...) pessoas com potencial para trabalhar no segmento da moda, tanto nacional como internacionalmente (...) gestão de carreira desses modelos (...) lança-las no mercado de moda (...) damos resposta a todas as solicitações no mercado de trabalho (...) management das pessoas que agenciamos (...) gestão de publicidade (...) patrocínios (...)"
	Clientes	"desde os 0 aos 90 anos"
	Departamentos essenciais na agência	"Todos eles são essenciais. Todos se complementam. Criamos sinergias entre todos os departamentos (...) departamento commercial (...) departamento de talents (...)"
	Importância do departamento de marketing	"Nós nunca tivemos um departamento de marketing propriamente dito (...) todos os departamentos funcionam como departamentos de marketing (...) bookers que fazem esse trabalho (...) "o departamento de marketing, são os próprios departamentos de modelos e atores etc que funcionam como departamento de marketing. (...) Eu entendo que cada departamento funciona como um departamento de marketing naquele negócio."
	Atividades do departamento de marketing	"(...) estratégia para determinada pessoa, são eles que implementam a estratégia, que vendem os serviços. (...) vender os serviços (...) saber o que é que esta a acontecer no mercado (...) pensar no modelo ou no agenciado como um todo e projetar a carreira dele (...)"
	Validação das funções	Diretora
	Estrutura do departamento de marketing	"(...) não vejo que haja necessidade de termos um departamento de marketing na agência porque as coisas estão segmentadas (...)"
Estratégias	Como são planeadas	"(...) pensar então naqueles departamentos que fazemos gestão de carreira, temos de pensar no modelo ou no agenciado como um todo e projetar a carreira dele para daqui a seis meses, um ano, um ano e meio, dois anos. "
	Planos de marketing	"são os bookers que fazem esse trabalho(...)"
	Orçamentos	"não temos nada definido"
	Responsável	"booker"
	Controlo	"booker"
Vendas	Responsável	" (...) booker é um bocadinho comercial também, e tem que vender e tem de vender os serviços e tem de saber o que é que esta a acontecer no mercado."
Estudos de mercado	São importantes	"estamos atentos ao mercado e vamos percebendo como é que as coisas flutuando e vão funcionando mas não fazemos objetivamente um estudo de mercado. (...) temos acesso a vários estudos de mercado (...) conseguimos fazer comparações (...) temos acesso a vários estudos de mercado que existem, que são credíveis." "(...) exteriormente. nós compramos e temos acesso a esses estudos de mercado (...)"
Comunicação	Departamento	"temos um departamento de comunicação, fazemos comunicação interna (...) mais direcionados para comunicar determinados agenciados (...) equipa de duas pessoas que depois se alarga a três, quatro ou cinco, consoante as necessidades (...) é estabelecido um plano de comunicação (...) durante o ano esse plano de comunicação é implementado."
	Meios	"(...) redes sociais da agência, trabalhamos com facebook e instagram, (...) todos agenciados que também têm redes sociais próprias, de fãs, pessoais, temos uma serie de pessoas que têm blogs, que somos nós que fazemos a gestão desses blogs."

**E3 - Best
models**

	Atributos de análise	Unidades de registo
Função do marketing	Objetivo de uma agência de modelos	"Representar e gerir as carreiras dos agenciados (...) prestar o melhor serviço"
	Clientes	"Moda, textil, vestuário, calçado, acessórios; todas as marcas que fazem publicidade"
	Departamentos essenciais na agência	"direção - 1 pessoa; head-booker - 1 pessoa; bookers internacionais - 2 pessoas; bookers - 2 pessoas; contabilista - 1 pessoa; designers - 2 pessoas; advogado (avencado); ROC (avencado)"
	Importância do departamento de marketing	"Acredito que sim. (...) Trabalhamos essa área com os nossos designers e com os bookers (...) não recuperamos totalmente da crise que tivemos"
	Atividades do departamento de marketing	"Gestão de redes sociais, news letters informativas, mensais, etc, aproximação aos clientes, angariação de novos clientes, imagem da agência e do material promocional dos agenciados"
	Validação das funções	"Sempre. (...) Tem que haver sempre um fio condutor em toda a comunicação"
	Estrutura do departamento de marketing	"Uma, apenas. Não faz sentido com a dimensão do nosso país e do nosso mercado, mais que uma pessoa. Até porque é uma área já trabalhada pelo staff (...) Neste momento (...) designers e os bookers (...) gostaríamos de ter 1 profissional com formação e conhecimento na área de marketing"
Estratégias	Como são planeadas	"Em setembro / outubro, para o ano seguinte"
	Planos de marketing	"Atualizamos e adaptamos mensalmente a estratégia traçada"
	Orçamentos	"São destinadas verbas para os planos traçados que têm de ser cumpridas"
	Responsável	"A direção"
	Controlo	"No balanço referente ao final do ano"
Vendas	Responsável	"vendas" numa agência de modelos são os bookers. (...) conhecimento e experiência para poderem trabalhar esta área com segurança
Estudos de mercado	São importantes	Sim (...) no nosso país seja fácil ter essa perceção (...) seria mais útil esse estudo nos mercados internacionais com os quais trabalhamos mais. (...) Sempre internamente"
Comunicação	Departamento	Não respondeu
	Meios	"Motores de busca, website, redes sociais, mailling, emails, news letters e alguma publicidade em canais mais específicos"

**E4 - Ana Rita
Rocha**

	Atributos de análise	Unidades de registo
Função do marketing	Objetivo de uma agência de modelos	"Formar e cuidar da imagem de cada modelo (...) gestão da carreira"
	Clientes	"Empresas de indústria têxtil, empresas, fotógrafos, marcas, produtoras"
	Departamentos essenciais na agência	"Models, comerciais, kids e talents (atores, apresentadores, figuras públicas)"
	Importância do departamento de marketing	"Faz sentido um departamento de marketing no departamento de talents, mais precisamente de figuras públicas (...) É importante se a agência necessitar. Se tiver um número grande de modelos considerados Top. Se tiver um departamento de talents"
	Atividades do departamento de marketing	"Gestão de páginas oficiais, tais como, facebook ou Instagram. Convites para eventos. Pedidos de novas marcas para patrocínios"
	Validação das funções	"Diretor da agência"
	Estrutura do departamento de marketing	"Depende do n de figuras públicas. Mas talvez 2"
Estratégias	Como são planeadas	"É sempre importante elaborar uma estratégia de marketing para desta forma dar a conhecer a agência e a sua evolução profissional"
	Planos de marketing	"Convém fazer um plano de marketing consoante o momento da carreira de cada modelo ou figura pública, atriz/ator"
	Orçamentos	"De acordo com uma tabela já definida e consoante o trabalho, número de horas"
	Responsável	"O diretor da agência"
	Controlo	"reuniões semanais"
Vendas	Responsável	"Feitas individualmente pelo Booker de cada departamento"
Estudos de mercado	São importantes	"Sim"; "Internamente"
Comunicação	Departamento	"Qualquer departamento"
	Meios	"web site e pagina facebook"

E5 - Pedro

Crispim

	Atributos de análise	Unidades de registo
Função do marketing	Objetivo de uma agência de modelos	"Fazer nascer, construir e acompanhar carreiras de manequins através da sua formação e representação"
	Clientes	"Vários, agências de comunicação, produtoras várias, marcas de moda e/ou comerciais, comunicação social"
	Departamentos essenciais na agência	"Departamentos internos de contabilidade, gestão, comunicação como qualquer empresa, e depois departamento de modelos, talentos, new faces, comercial"
	Importância do departamento de marketing	"Claro, sempre, uma agência é uma empresa e os modelos a sua ferramenta profissional, que precisam ser devidamente promovidos"
	Atividades do departamento de marketing	"(...) mas sei que essa estratégia deve ter como protagonistas os seus agenciados dos vários departamentos, com linhas personalizadas de ação"
	Validação das funções	"Sempre, mesmo existindo um Diretor de marketing"
	Estrutura do departamento de marketing	"Profissionais formados e com ferramentas para atuar, e com noção da indústria em questão (...) E relativo, tem a ver com o tamanho da agência e expressão no mercado, o número de agenciados, se trabalha com o mercado nacional e/ou internacional, são vários os fatores a ter em conta, não acredito que seja linear"
Estratégias	Como são planeadas	Não respondeu
	Planos de marketing	Não respondeu
	Orçamentos	Não respondeu
	Responsável	Não respondeu
	Controlo	Não respondeu
Vendas	Responsável	"(...) isso deverá ser função do departamento comercial"
Estudos de mercado	São importantes	"Claro, para se ter informação de forma real e imediata"
Comunicação	Departamento	"Interno ou por agências de comunicai, internamente por um Departamento de comunicação e marketing"
	Meios	Não respondeu